الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

المدرسة الوطنية للإدارة

ملتقـــى:

الحكم الراشـد في الادارة العموميـة

SEMINAIRE :

LA BONNE GOUVERNANCE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

من إعداد:

طلبة السنة: الرابعة .

فـــرع : ادارة عامـــة

الدفعة: التاسعة والثلاثون*39*.

تحت إشراف الأستاذ:

د/ عبد العزيز جراد.

السنة الدراسية: 2005-2006

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

المدرسة الوطنية للإدارة

ملتقـــــى:

الحكم الراشــد في الادارة العموميــة

SEMINAIRE :

LA BONNE GOUVERNANCE DANS L’ADMINISTRATION PUBLIQUE

من إعداد

طلبة السنة: **الرابعة** .

فـــــرع : **ادارة عامـــــة**

الدفعة: **التاسعة والثلاثون*39***.

تحت إشراف الأستاذ :

د/ عبد العزيز جراد

السنـــة الدراسيـــة: **2005-2006**

قائمة أفواج ملتقى : الحكم الراشد في الادارة العمومية (إدارة عامـة- الدفعة 39-)

بالتنسيق و الاتفاق مع الأستاذ المشرف عن الملتقى ، وانطلاقا من عدد تلاميذ فرع- ادارة عامة- 35 تلميذ ارتأينا توزيع المهام المختلفة لدراسة هذا الموضوع على 7 أفواج ، في كل فوج 5 أفراد، وهدف كل فوج هـو: الحصول على المعلومات : المراجع ، الوثائق ، التقارير، النصوص القانونية، دراسة المقالات....الخ.في مستوى أول وعلى المستوى الثاني، شكلنا فوج تنسيقي يتمثل في ممثلين لكل فوج ، مع تعيين منسق عام للملتقى من بين ممثلي الأفواج، والهدف من تشكيل هذا الفوج هو:

- التنسيق بين الأفواج – تحديد الخطة العامة – مراجعة الوثائق – مراجعة النصوص

الفوج الأول:

عبد الله دوكارة محمد.
بداوي ياسمين.
أمزال فاتح.
بوقليع فريدة .
بوقليع خديجة.

الفوج الثاني:

بلحفاف عبد العزيز.
بن داود ايمان.
بن يمينة عيسى.
الوالي عبد الغني.
ربة زينب.

الفوج الثالث:

بودهـــان خـــالد.
قهرية أحمد جبرائيل.
ميهوب هدى.
سلاوي يوسف.
زيراري الهام.

الفوج الرابع:

قاضي زينة.
بن عامر خيرة
مسعودي جميلة.
السبتي آسيا .
سواعدي أمينة.

الفوج الخامس:

ساطوطاح كريم.
بوكابوس الصديق.
طيبي يمينة.
صنهاجي حسان.
طرشى هناء.

الفوج السادس:

بوسرية نورة.
عقاد عائشة.
مدور آمـال.
مراح فلة.
عسنون سهام.

الفوج السابع:

حــورة كمــال.
بشارف أسماء.
قوعيش توتية.
حبيب محمد.
قبلى فضيلة.

فوج التنسيق:

بودهـــان خـــالد.
قهرية أحمد جبرائيل.
عبد الله دوكارة محمد.
بلحفاف عبد العزيـز.
قاضـــي زينـــة.
ساطوطاح كريـــم.
بوسريـة نـــورة.
حـــورة كمـــال.

مقدمة

ان موضوع الحكم الراشد في الادارة العمومية يعد من أكثر المواضيع اثارة للنقاش في المرحلة الراهنة ، خصوصا و أن فهم أبعاد هذا الموضوع تمكن من تكوين نظرة شاملة للتصور القائم على ترشيد تسيير الشؤون العمومية الذي ينبغي تجسيده ميدانيا، وفق الحاجة الى تجدد و تطور الأفكار و التزود بأدوات التحليل اللازمة في هذا المجال.

أهمية ودوافع اختيار الموضوع:

تلعب الإدارة العموميـــة دورا حيويا في حياة كل دولة، فنشاط الدولـــة وسيرها مشروط في جانب كبير منه بالنوعية التي تؤدي بها الإدارة العمومية وظيفتها، بحيث أن مهام الإدارة هي انعكاس لمهام الدولة :

* فهي أداة تنفيذ الخيارات والسياسات المنتهجة من طرف الدولة، كون أنه من خلال الإدارة تباشر الدولة مهامها.
* الوسيط الذي يضمن التوازي والاتصال بين الحكومة والمواطنين.

ولكن على هذه الإدارة التي لطالما شكلت العمود الفقري للدولة، أن تتكيف مع التحديات والتغيرات الحاصلة في كافــة المجالات وعلى جميع الأصعدة، فالمجتمع يزداد تعقدا وطلبات المواطنين المستعملين للمصالح العمومية خاصة الإدارية منها، في ارتفاع مستمر مقابل محدودية الموارد والإمكانيات.

إلا أن ذلك لا ينبغي أن يشكل عائقا أمام التسيير الجيد للإدارة العموميـــة، إذ أن الإدارة الجيدة من حيث تنظيمها، تسييرها وثقافة السلوك السائدة فيها، تعوض قلة الموارد و الإمكانيات.

وإن تحقيق ذلك يتوقف على آليات وميكانيزمات مستمدة من مبادئ الحكم الراشد، الذي أصبح الموضوع المحبذ للكثير من الو رشات واللقاءات العلمية والعملية، الوطنية و حتى الدولية باعتباره المرادف الحقيقي للإصلاح العميق للدولة

الصعوبات التي اعترضت دراسة الموضوع:

ان أهم الصعوبات الميدانية التي اعترضت دراسة موضوعنا هو سير تربصنا على مستوى الادارات المحلية، مما حال دون تمكننا من الحصول على معلومـــات ذات صـــلة بالموضوع على مستوى الادارات المركزية .

كما سجلنا قلة الدراسات المتخصصة في الجزائر التي تناولت موضوع الحكم الراشد في الادارة العمومية .

زيادة على التفاوت في ردود الفعل بين مختلف العينات التي شملها الاستبيان.، من جهة ، ومن جهة أخرى نسجل أساسا الصعوبة التالية:

المرتبطة بالمفهوم:

لا شك أن المفهوم رغم أنه يعكس تحولات واقعية ونظرية، فإنه أيضا له صعوباته ومنها:

1- الصعوبة في الترجمة:

فالعديد من المفاهيم قد لا يكون لها ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس نفس المعنى أو الدلالات التي تعكسها باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، ويعد مفهوم أسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع مثالا حيا على هذه المسألة. فالمفهوم باللغة الإنجليزية هو Governance الذي لوحظ عند ترجمته إلى اللغة العربية وجود أكثر من ترجمة لا تعكس بدقة دلالة المفهوم والهدف المقصود منه.

2- الصعوبة في تحديد التعريف:

هناك أكثر من تعريف لمفهوم الحكم الراشد في الادارة العمومية، ويثير تعدد هـذه التعريفات الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم ، فتعريـف هـذا الأخيـر تقابلـه المشاكل التي تقابل التعريفات في العلوم الاجتماعية عامة التي تتمثل في تقديم تعريـف بسيط وواضح وشامل لعناصر الظاهرة، ويمكن تعميمه على كافة المجتمعـات؛ حيـث كثيرًا ما يضطر الباحث للتضحية بوضوح المعنى في التعريف رغبـة فـي الشـمول وإدراج كافة عناصر الظاهرة، أو أن يتم تبسيط التعريف بطريقة تخل بالمعنى وتعـوق الباحث عن الرؤية المتعمقة للمفهوم، أو أن يعكس التعريف خصوصية مجتمعات بعينها بحيث تنتفي صفة العمومية والعالمية من التعريف؛ الأمر الـذي يضـعف مـن قوتـه كتعريف علمي، وسوف تتجسد هذه المشكلات عند تعرضنا للتعريفات المختلفة للمفهوم.

إشكالية الموضوع:

ان الاشكالية التي تمحور حولها موضوع الملتقى تصب في محاولـة الكشـف عـن مستوى الحكم الراشد في الادارة العمومية من خلال:

- الحكم الراشد وعلاقته بالادارة العمومية .
- الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائرية (دراسة نموذج).

فاشكالية الحكم الراشد في الادارة العمومية تطرح على عدة مسـتويات ، لكـن طريقـة الطرح تختلف حسب زاوية النظر الى مستوى الحكم الراشد في الادارة العمومية .

لذلك ينبغي التساؤل في مستوى أول عن : محتوى الحكم الراشد في الادارة العموميـة ، من خلال تحديد مقاييسه على مستوياته الثلاث (التنظيم ، التسيير و ثقافة السلوك).

وفي المستوى الثاني نتساءل عن : الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائرية ، وآليات تجسيده من خلال طرح جملة من التصورات العملية.

الفرضيات:

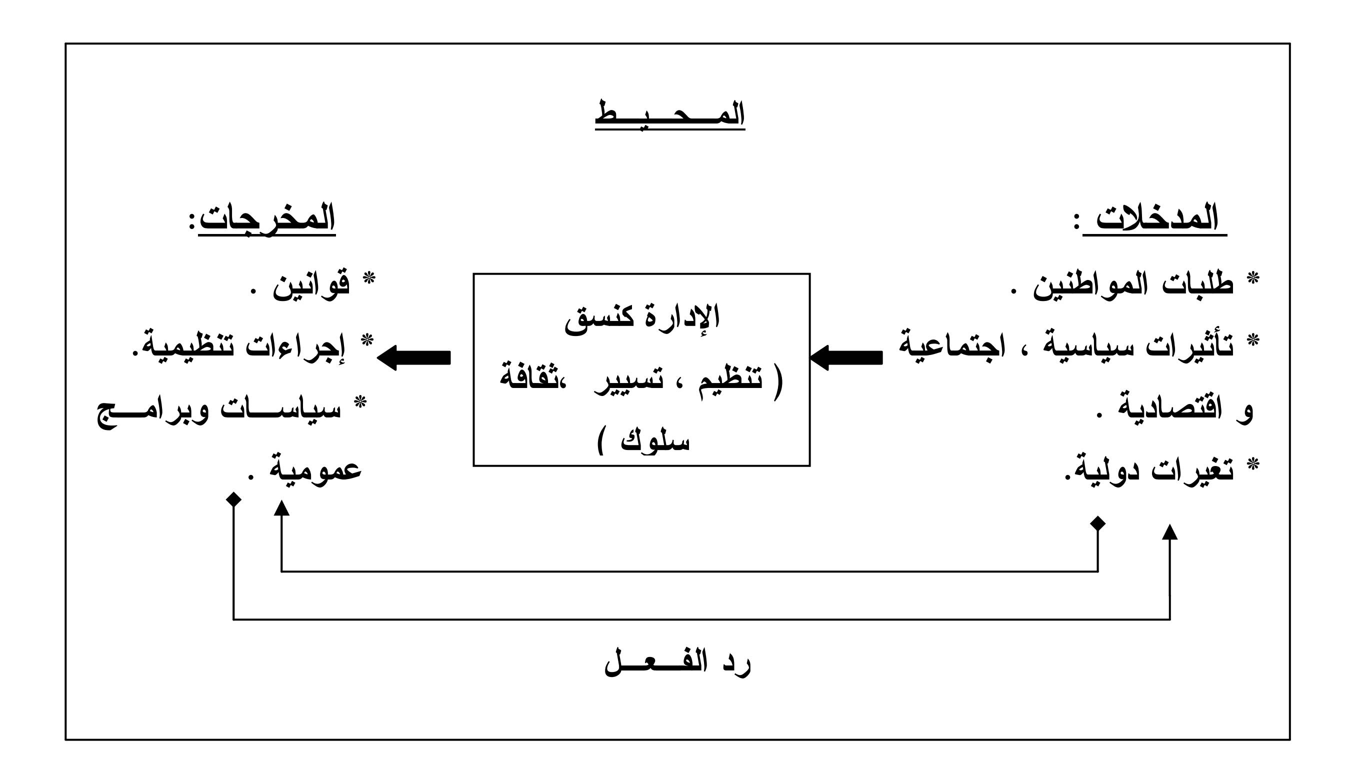
يمكن المضي في محاولة مقارباتية من الموضوع انطلاقا من صـياغة الفرضـيات التالية :

1- ان اللاتجانس في السياسات العمومية (الاجتماعية، الاقتصادية ، ....الخ) تحول دون ايجاد نموذج موحد للحكم الراشد في الادارة العمومية .
2- ان الوضعية الحالية للادارة العمومية تصعب من ضبط تصور مفهومـي للحكـم الراشد فيها.
3- ان أزمـة الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائريـة تكمـن فـي عـدم أخـذ الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار ، و الضرورة تكمن في اعداد محددات و آليات تنبثق من واقـع المجتمع و تطلعاته.
4- ان السلطات العمومية الجزائرية قد وضعت الحكم الراشد كاهتمام ذو أولوية ، ومنحته بذلك الأطـر التنظيمية التي تغطي النقص المسجل في الادارة العمومية الجزائرية.

مقاربـة البحث:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع الحكم الراشد في الإدارة العمومية الانطلاق من منهجية تعتمد على النظر إلى الإدارة العمومية، كنسق إداري له خصوصياتـه ومميزاتـه ولكنه في نفس الوقت غير معزول على محيطه الخارجي باعتبار الإدارة جزء من المجتمع تؤثر فيه بمخرجاتها، وتتأثر في المقابل بالمدخلات التي يطرحها هذا الأخير.

نتيجة تطور العلاقة القائمة بين الإدارة والمجتمع وخصوصا بعد الصدى الواسع الذي حظيت به **النظريـة النسقيـة لـدافيد أستون** DAVID EASTON ، القائمة على دراسة المنظمة كنسق متجانس، له مميزات خاصة ناتجة عن العلاقات التنظيمية القائمـة بين أفراده ، دون تجاهل تأثير العوامل الأخرى كالحجم والموقع.



بحيث امتدت آثار هذه النظريـــة لتشمل مختلف المؤسسات والمنظمات بما فيها الإدارة، وذلك لكون أن الإدارة وإن كانت أداة لتنفيذ سياسات وخيارات الدولة، إلا أنها تبقى خلية من المجتمع تتكون من موظفين هم في الواقع مواطنين لهم ارتباط قوي بما يحدث داخل مجتمعهم، مما يفرض ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مختلف التأثيرات التي قد يشكلها المحيط الخارجي على أدائهم الوظيفي(1).

فلقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع الحكم الراشد في الإدارة العموميـــة ،على منظور نسقي باعتماد دراسة نظرية ودراسة تطبيقية لواقع الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال عرض استبيان على عينة من الإدارات العمومية المحلية.

---

(1) D – EASTON , Organizational Decline _ in the organization life cycle _ San Francısco Jossey – Bass , 1980 , 342- 374

الخطـة

1 - الحكم الراشد في علاقته مع الادارة العمومية

1-1. مفهوم الحكم الراشد في الادارة العمومية

1-1-1. تعريف الحكم الراشد

1-1-1-1. المقاربة النظرية

1-1-1-2 . المقاربة المؤسساتية

1-1-2. مقاييس الحكم الراشد في الادارة العمومية

1-1-2-1. المقاييس المرتبطة بالتنظيم

1-1-2-2 . المقاييس المرتبطة بالتسيير

1-1-2-3. المقاييس المرتبطة بثقافة السلوك

1-2 . انعكاسات الحكم الراشد في الادارة العمومية

1-2-1 . الانعكاسات الداخلية للحكم الراشد

1-2-1-1 .مكافحة مظاهر الفساد

1-2-1-2. إقرار مبادىء النجاعة والفعالية.

1-2-2. الانعكاسات الخارجية للحكم الراشد في الادارة العمومية

1-2-2-1 . الحكم الراشد والتنمية المستدامة

1-2-2-2 الحكم الراشد والمجتمع المدني

1-2-2-3. الحكم الراشد و المؤسسات المالية الدولية

1-2-2-4- الحكم الراشد والتعاون الدولي

2 - الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية – دراسة نموذج-

2-1. تشخيص محتوى الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال الاستبيان

2-1-1. البحث من خلال الاستبيان

2-1-1-1: تقديم الاستبيان

أ- من الناحية الشكلية

ب-من الناحية الموضوعية

2-1-1- 2 . تحديد مجتمع الدراسة

2-1-2: تقييم نتائج البحث

2-1-2-1. عرض وتحليل النتائج

2-1-2-2. التعليق على النتائج

2-2 آليات تجسيد الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية

2-2-1 الآليات المتعلقة بالتنظيم

2-2-1-1 .التخفيف من حدة المركزية

2-2-1-2. تجنب تضخم الجهاز الإداري

2-2-1-3 . التقليص من عدد الموظفين على مستوى الإدارة

2-2-2 الآليات المتعلقة بالتسيير

2-2-2-1 . تسيير و تثمين الموارد البشرية

2-2-2-2. التسيير العقلاني للموارد المالية

2-2-2-2. ادخال تقنيات وتكنولوجيات الاعلام و الاتصال

2-2-3 . الآليات المتعلقة بثقافة السلوك

2-2-3-1 . حاجة العلاقة بين الادارة والموا ـن الى فكرة العلاقات العامة.

2-2-3-2. وضع مقاييس لمدونا ت الأخلاق و السلوك.

الخاتمة العامة

1 - الحكم الراشد في علاقته مع الادارة العمومية

1 - الحكم الراشد في علاقته مع الادارة العمومية

في ظل التحولات الراهنة التي تشهدها الساحة الدولية ظهرت بعض المصطلحات الجديدة منها مصطلح الحكم الراشد الذي حظي باهتمام كافة الدول خاصة الدول النامية و منها الجزائر .

لهذا سنتعرض إلى مفهوم الحكم الراشد في الإدارة العمومية (1.1) ، ثم نتطرق إلى مقاييس الحكم الراشد في الإدارة العمومية (1.2) .

1-1. مفهوم الحكم الراشد في الادارة العمومية

إن مصطلح الحكم الراشد كنقطة بدء جاءت لبلورة التسيير الفعال على المستوى الكلي أو المستوى الجزائر , هذا المصطلح يعكس في الوقت الراهن العديد من المفاهيم و المعاني و يستخدم في العديد من التخصصات العلمية : في العلوم السياسية ،الاقتصاد المؤسساتي و كذا التنمية المستدامة . ففيما يخص دراستنا فستنتصب على : الحكم الراشد في الإدارة العمومية , و لتوضيح ذالك سنتطرق أولا إلى تعريف الحكم الراشد لنتناول بعدها مختلف مقاييس الحكم الراشد في الإدارة العمومية.

1-1-1. تعريف الحكم الراشد

من خلال دراسة مفهوم الحكم الراشد ، يتجلى بأن هناك تباين في انتساب أصل مصطلح الحكم إلا أن هناك تقارب كبير في تعريفه (الاقتراب النظري) ، أما المؤسسات و المدارس المختلفة فقد عرفت الحكم الراشد كل حسب وجهة نظر معينة (الاقتراب المؤسساتي) .

1-1-1-1. المقاربة النظرية

ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة , ثم كمصطلح قانوني (1978) ليستعمل بعدها في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير - CHARGES DE GOUVERNANCE – .

أما كلمة الحاكمية فأصلها إنجليزي , و يرجع أول استخدام لهذا المصطلح أي– GOUVERNANCE–إلى الاقتصادي الأمريكي : RONALD COASE في مقال له بعنوان : THE NATURE OF THE FIRM سنة 1937 .

و في سنوات السبعينيات , عرف بعض الاقتصاديين الحكم عل أنه مجموعة من التدابير التي توضع من طرف المؤسسة , لإيجاد تنسيق داخلي يهدف إلى تقليص تكاليف معاملات السوق .

من الناحية النظرية , يصعب وضع تعريف جامع و مانع للحكم الراشد نظرا لارتباطاته المتشعبة التي تمتد إلى الميادين الاقتصادية , السياسية و الاجتماعية . فهذه العناصر ذات الحركية المستمرة الناتجة عن التغييرات التي تفرضها العولمة .

لذالك فان الاجتهاد متواصل قصد التحكم في المفهوم , حيث ينظر إليه من طرف بعض الباحثين على أنه عملية قيادة و توجيه شؤون منظمة ما و التي قد تكون : دولة , مجموعة دول , جهة , جماعة محلية , مؤسسة عمومية أو خاصة , و ذالك من خلال التنسيق الاستشارة , المشاركة و الشفافية في اتخاذ القرارات [1] .

و يحصر الأستاذ ماريين (**MARRIEN**) مفهوم الحكم الراشد في إشكالية فعالية و نجاعة التدخل العمومي و الانتقال من المركزية إلى اللامركزية , و من الدولة المتدخلة إلى دولة الضبط , و من تسيير المرفق العام إلى التسيير على أساس مبادئ السوق و حتى من السلطة العمومية الاحتكارية إلى الشراكة مع الفاعلين العموميين و الخواص .

إن مفهوم الحكم الراشد يطرح ضمن إشكالية واسعة من الفعالية و النجاعة في العمل (النشاط) العمومي , كما أنها تهتم بالعلاقة بين السلطة و الحكم . لذلك , فان مفهوم الحكم الراشد يرتكز على ثلاثة أسس رئيسية :

---

[1], مجلة إدارة , , العدد21 الدكتور محمد الشريف بلميهوب : الحكم و الدور الاقتصادي و الاجتماعي للدولة بين المتطلبات و المقاومة

- فالأساس الأول يتعلق بوجود أزمة في طريقة الحكم – CRISE DE GOUVERNANCE – , بالإضافة إلى ضعف الفعالية و النجاعة في العمل العمومي .
- والأساس الثاني يظهر أن هذه الأزمة تعكس فشل أو ضعف الأشكال التقليدية في العمل العمومي .
- و أخيرا فان الأساس الثالث يتعلق بظهور شكل جديد أكثر ملاءمة مع المعطيات الحالية .

1-1-1- 2 . المقاربة المؤسساتية

بداية من الثمانينات ، استخدمت المؤسسات الدولية مصطلح الحكم الراشد لتحديد معايير حسن سير الإدارة العمومية في الدول النامية ، و القيام بإصلاحات مؤسساتية ضامنة لنجاح مختلف البرامج الاقتصادية .

لذالك ، فان تطوير التعاريف و المصطلحات بخصوص الحكم الراشد معناه الاعتراف الضمني بضرورة القيام بإظهار المبادئ الأساسية و كذا الإجراءات الجديدة للضبط لأجل مجابهة الاختلال و اللاتوازن في النشاط العمومي .

و فيما يأتي , سنحاول عرض أهم التعريفات التي تقدمت بها ابرز المؤسسات الدولية :

1- تعريف البنك العالمي :

حيث كيف البنك العالمي الحكم الراشد على انه عملية مناجريالية ، أو عملية إصلاح إداري يمس الإدارة و الاختيارات السياسية , كما يعني – من وجهة نظر نفس المؤسسة – تطوير التنسيق و توفير مرفق عام فعال [2] .

هذا و تجدر الإشارة إلى أن البنك العالمي قد استعمل مصطلح الحكم الراشد لأول مرة سنة 1989 في تقرير بعنوان : من الأزمة إلى نمو مستديم .

[2] البنك العالمي : الحكم و التنمية 1992 .

لكن واقع ممارسات البنك العالمي أثبتت أن البعد الاقتصادي قد طغى على تصور الحكم الراشد , و ذالك لحمل الدول النامية على الخضوع لبرنامج التعديل الهيكلي و هو ما يعني اللجوء إلى المديونية (الاستدانة أو الاقتراض من الهيئات الدولية) .

2- التعريف المقدم من طرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) :

إن التعريف الذي تقدمت به هته الهيأة تصور الحكم الراشد على أنه تطبيق تسيير فعال للأنظمة الاقتصادية , السياسية و الإدارية , بحيث يكون هذا الحكم قائما على المشاركة الشفافية و المسؤولية و كذا تفعيل احترام الشرعية و مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم [3].

<u>3- تعريف مجموع دول النيباد (NEPAD) :</u>

فتزامنا مع إرساء مبادرة الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا – النيباد – و اقر رؤساء البلدان المشاركة و على رأسهم الرئيس الجزائري , رئيس جنوب إفريقيا و رئيس نيجيريا , بأن الحكم الراشد هو حكم قائم على الديموقراطية – بالأساس – .

4.**<u>التعاريف المدرسية</u>**[4] :

4.1تعريف باجناسكوBAGNASCO. :"الحكم الراشد يسعى إلى تنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الخاصة المناقشة والمعرفة بصفة جماعية في محيط وفضاءات غير مؤكدة ومجزأة.

2. 4 تعريف ماركو (MARCOU) :الحكم الراشد هو الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة.

4.3 تعريف François xavier :الحكم الراشد يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها

---

[3] ركائز الحكم الراشد حسب PNUD:الديمقراطية ،الامركزية ،مرفق عام فعال ،الشراكة : مجتمع مدني – قطاع خاص – الحكومة .

[4] يقصد بالتعاريف المدرسية في هذه الحالة تلك التعاريف المنسوبة إلى مدرسة معينة أو تيار فكري معين.
الموقع الالكتروني www.uluminsania.net

البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها تخلق تحالفا جديدا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات.

4.4 تعريف W.Brandt: لقد أسس براند سنة 1992 " لجنة الحكم الراشد commission sur la gouvernance،وترى هذه اللجنة إن الحكم الراشد هو مجموع أو مختلف الطرق أو الأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العموميون أو الخواص بتسيير أعمالهم المشتركة بطريقة مستمرة يطبعها التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح المختلفة وتلك المتنازع حولها،كما يدرج هذا الحكم المؤسسات الرسمية والأنظمة المزودة بالصلاحيات التنفيذية و الترتيبات والتعديلات الرسمية التي على أساسها تكون الشعوب والمؤسسات قد وقعت بصفة وفاقية لخدمة مصالحها العامة خدمة للمجتمع .

- **تعريف الحكم الراشد من طرف المشرع الجزائري:**

لقد ورد مصطلح الحكم الراشد في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة[5] في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية : حيث عرفته بأنه "هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية.

كذلك تحدث عنه في مادته 11 وذلك في إطار تسيير المدينة حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة .
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

وإذا حللنا جيدا تعريف المشرع الجزائري للحكم الراشد نجد فيه معيارين حيث يتضمن مؤشر السلوك بحيث تكون "الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن"،ويتضمن مؤشر التسيير أيضا في إشارته "للعمل في إطار الشفافية".

[5] القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة .

حيث ذكر في تعريفه هاذين المؤشرين ولم يشر البتة إلى التنظيم.
للإلمام أكثر بمفهوم الحكم الراشد سنتناول في المطلب الثاني مقاييس الحكم الراشد في الإدارة العمومية.

1-1-2. مقاييس الحكم الراشد في الادارة العمومية

إن دراسة الحكم الراشد في الإدارة العمومية يدفعنا إلى التعرف على جملة من المقاييس التي تسمح لنا بالتطبيق السليم لهذا المصطلح على ارض الواقع.وبناء على المقاربة النسقية التي عرفت الحكم الراشد بالاعتماد على ثلاثة عناصر : التنظيم ، التسيير ، ثقافة السلوك ،ارتأينا تصنيف مقاييس الحكم الراشد حسب تلك العناصر ، وهذا ما سنحاول التعرض إليه .

1-1-2-1. المقاييس المرتبطة بالتنظيم

من بين المقاييس الحكم الراشد من حيث التنظيم نذكر :

❖ **الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي هو طريقة أو وسيلة لتنظيم الإدارة من خلال مخطط يقوم في شكل هرمي (أجهزة ، هياكل، مديريات ، مصالح ، مكاتب-)، ويأخذ بعين الاعتبار مبدأ التخصص.
و سنحاول التعرف على أهم العناصر الضرورية التي يجب أن يتوفر فيها الهيكل:

❖ **واقعي و موضوعي:**

وضع هيكل يتناسب مع الظروف و الأوضاع السائدة في الإدارة حتى لا يكون نص الهيكل التنظيمي منقولا حرفيا دون تكييفه مع الواقع لأن ما يناسب مجتمع ما قد لا يتماشى و بالضرورة مع مجتمع ما.

كما يفهم من الواقعية و الموضوعية الهيكل ، أن يكون ممكن التنفيذ و ليس مجرد هيكل تنظيمي يصعب تطبيقه إما بسبب التكاليف الكبيرة التي يستلزمها وضع الهيكل أو معارضة من قبل المواطنين ، أو عدم توفر إمكانيات والخبرات اللازمة.

وينبغي الاعتماد على هيكل تنظيمي لا نشهد فيه التوسع الأفقي ، بمعنى تقليل عدد المستويات الإدارية لتفادي الصعوبات في عملية الإشراف و التوجيه وما ينجر من صعوبة في إيصال البيانات و المعلومات من أسفل الهيكل إلى أعلى الهيكل ، وبطئ وصول الأوامر و القرارات.

❖ **<u>التدرج والتسلسل الإداري</u>:**

أن كل هيكل تنظيمي يجب أن يفرغ في قالب هرمي تدريجي توزع فيه السلطات و المسؤوليات على درجات متعددة تعتمد على مبدأ التخصص (أي توزيع الموظفين على مستويات على أساس الكفاءة والخبرة)، وينبغي إن يربط الهيكل التنظيمي بين قاعدة التنظيم و قمته ،

وللتسلسل الإداري خصائص تتمثل في :

- يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة .
- يتلقى الموظف دائما أوامر من مستوى أعلى منه.
- تحدد اختصاصات كل وظيفة ومسؤولياتها و واجباتها.
- يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين .

❖ **<u>مرونة الهيكل التنظيمي</u>:**

على الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع المستجدات داخل الإدارة وخارجها مما يستدعي التغيير عند حدوث ظروف ملزمة ، ويكون التغيير جزئيا في المجالات المستحدثة بهدف مواكبة التطور والتقدم.

❖ **<u>المهام</u>**

المهام هي عبارة عن مجموع من الأعمال والأنشطة المجمعة بطرق مختلفة في تنظيم إدارة ما، وتحديد المهام يسمح بـــ:

–تحديد المسؤوليات

-تسهيل التقييم

ولتوضيح المهام لابد إن نتطرق إلى العناصر التالية:

- **قاعدة التخصص وتقسيم العمل :**

تعني توزيع واضح ودقيق للاختصاصات المختلفة بالاعتماد على مبدأ التخصص الذي يعني أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة لتفادي التداخل الازدواجية في الأعمال.

كما يقصد بهذه القاعدة أن الكفاءة تزداد كلما ازداد التخصص في نطاق الإدارة لن المصلحة تقتضي أن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد من العمل يتفرغ له ويجيده ويتقنه، كما يقال "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمان المناسب" مما يساعد على تحسين نوعية الخدمات وتخفيض من الكلفة الزمنية.

- **قاعدة ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة :**

يقصد بها وجوب معرفة كل موظف مقتضيا ت وظيفته بدقة متناهية في حدود سلطاته ومسؤولياته، ويجب تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات تحديدا كتابيا ومعروفا من طرف الجميع وذلك بالنسبة لجميع المناصب الإدارية والوظائف المختلفة.

- **قاعدة تجميع الوظائف المتشابهة**

يعني إن نقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد ، وذلك من اجل تفادي ظاهرة التهرب من المسؤوليات وتقليل من الأجهزة المتشابهة.

وفي الحقيقة إن التنظيم ليس إلا الجمع بين الوظائف والتنسيق بينها في خطوات تدريجية تنتهي إلى تجميع هذه الوظائف في مكاتب وتجميع هذه المكاتب في مصالح وتجميع المصالح في مديريات وذلك بصورة هرمية مناسبة .

هذا التجميع يتم باعتماد معايير مختلفة :

-تجميع الوظائف التي لها واجبات متماثلة في مجموعة واحدة.

-تجميع الوظائف التي تخدم منطقة جغرافية في مجموعة واحدة

-تجميع الوظائف التي تخدم جمهور معين في مجموعة واحدة.

-تجميع الوظائف التي لها طبيعة واحدة في مجموعة واحدة.

أي اعتماد تجميع الوظائف على معايير جديدة.

❖ **اللامركزية**

هي طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الإدارة العمومية تتخذ من توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات منتخبة التي تباشر اختصاصاتها في هذا المجال لإشباع الحاجيات المحلية تحت رقابة الوصاية التي تمارسها السلطة المركزية.
و نعني بها كذلك تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى مستوى إداري أدنى بغية خفض الضغوط على السلطة العليا المركزية ،وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد في المستويات الدنيا لأنها تعطيهم إحساسا بالثقة وتولد لديهم شعورا بالثقة.

1-1-2- 2 . المقاييس المرتبطة بالتسيير

من بين المقاييس الحكم الراشد من حيث التسيير نذكر :

❖ **السلطة و المسؤولية :**

يتم تحديد سلطة المنصب في ظل العمل الإداري على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي الذي يتماشى مع الصلاحيات الموكلة للفرد حتى يتمكن من تحقيق أهداف الإدارة و يترتب على ذلك عادة تفويض صلاحيات التنفيذ إلى المسؤولين الإداريين في مستويات إدارية عليا و هنا يصبح كل إداري الذي له المرجعية الشرعية الذي يقره له القانون في التحكم في عمل الإدارة مسؤولا عن المهام الموكلة له و كذا عن إنجاز عمله .[6]

❖ **القيادة :**

حتى يتم تحقيق عمل الإدارة لابد من وجود نمط قيادي يتسم بالديمقراطية و المشاركة و بشكل خاص تحديد أهداف الإدارة و النتائج التي يتوقع من المرؤوسين تحقيقها ، و إن إشراك الرؤساء و المرؤوسين معا في تحقيق أهداف الإدارة شرط أساسي لنجاح عمل الإدارة [7].

*و عليه فإن المسؤول الإداري الأعلى و باعتباره القائد على مستوى الإدارة

[6] محمد عساد ، الادارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 68.

[7] نفس المرجع السابق ذكره ، ص 101 .

"the leader ship"يحتاج إلى جملة من المهارات عليه امتلاكها و إتقانها حتى تصبح عملية القيادة الإدارية فعالة و ناجعة و نجد على سبيل المثال :

- المهارات الفنية المتعلقة بالعمل نفسه
- المهارات الإنسانية و تتمثل في القدرة على التعامل مع الموظفين داخل الإدارة و كذا مع المواطنين بشكل فعال .
- المهارات الفكرية و تتمثل في القدرة على التخطيط و تحليل المشكلات و استيعاب أبعادها و التصرف بحكمة .
- المهارات السياسية و تتمثل في وضوح الرؤية السياسية و القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية و التنبؤ و استشراف المستقبل من خلال الاعتماد على استراتيجية محكمة و كذا اقتراح البرامج و الخطط .
- مهارات التحكم في التكنولوجيا الحديثة و استخدامها بفعالية .

❖ **<u>التخطيط:</u>** تتمثل وظيفة التخطيط في تحديد الاستراتيجيات و السياسات و البرامج الأزمة للتمكن من تحقيق أهداف الإدارة [8].

❖ **<u>فعالية الإدارة :</u>**

حتى يمكن أن نحكم على مدى فعالية الإدارة في أدائها مهامها لابد أن نعتمد على العناصر التالية [9]:

➢ **<u>المردودية</u>** : أي مدى مردودية المشاريع الإدارية و البرامج و مدى مردودية الموارد البشرية ، إذا لابد من تحليل علمي للعمل المقدم و سن معايير تقيم المردودية و البحث عن أقصى حد للفائدة و الفعالية و ربح الوقت بالإمكانيات المتوفرة خدمة للمصلحة العامة .

➢ **<u>تقليص التكاليف</u>** : لابد من الاقتصاد و اعتماد التحاليل و علاقة التكلفة بالفعالية و اعتماد المحاسبة التحليلية خاصة في تسيير الإدارة العمومية.

➢ **<u>احترام المواعيد</u>** : أي استعمال تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة لربح الوقت ووضع الإدارة تحت رحمة الالتزامات و الاستحقاقات .

---

[8] مرجع سبق ذكره ص 66

[9] محاضرات السيد الطيب السعيد ,السنة الثالثة في المناجمنت العمومي المدرسة الوطنية للإدارة,2005

➢ **الدقة** : لابد على الإدارة أن تكون دقيقة في أداء مهامها .

❖ **النوعية الإدارية :**

أن إيجاد طرق لتحسين نوعية الخدمة الإدارية المقدمة للمرتفقين تكون قائمة على :

- مدى قدرة الإدارة على تلبية احتياجات المواطنين .
- مدى قدرة الإدارة على التحكم و حل المشاكل التي تواجهها.
- احترام مواعيد تسليم المنتوج الإداري .

*إذن هذا المقياس يرتكز على إضفاء الصبغة النوعية ليس فقط على المنتوج الإداري النهائي المتمثل في الخدمة الإدارية بل على كل المسار الإنتاجي للخدمة .

❖ **المراقبة:**

يتم نشر نظام للرقابة و ذلك للتحقق من أن الإدارة تسير على الطريق المرسوم فيه و المرغوب فيه[10]، و عليه تخضع الإدارة إلى :

▪ **الرقابة الإدارية** : و التي ترتكز على رقابة مشروعية نشاط الإدارة طبقا للنصوص التشريعية و التنظيمية .

▪ **الرقابة المالية** : هذه الرقابة تتم على نفقات الإدارة و تكون من اختصاص المحاسب العمومي و كذا من مهام هيئات مختلفة منها : مجلس المحاسبة البرلمان....الخ.

❖ **التقييم:** و يتمثل أساسا في التقييم الدوري للموظفين و كذا التقييم السنوي للإنجازات التي تم تحقيقها و إذا لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة عقب المدة المحددة فعلى الشخص المسؤول و رئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب و محاولة إيجاد حلول سريعة لذلك[11] .

1-1-2-3. المقاييس المرتبطة بثقافة السلوك

إن نجاح عمل الإدارة و أدائها لمهامها الموكلة إليها مرهون بمدى تكيف سلوك موظفيها مع مقتضيات العمل في الإدارة ، فالإدارة موجودة لخدمة الصالح العام أساسا

---

[10] نفس المرجع ص 127 .

[11] الدكتور محمد عساد ,الإدارة الفعالة ,مكتبة لبنان الناشرون بيروت لبنان,2003 ص68.

و تضعه فوق كل اعتبـــار عند قيامها بمهامهـــا . و هذا ما يملي جملـــة من السلوكيـــات و الأخلاقيات على الموظفين التحلي بها أثناء قيامهم بمهامهم .

- ❖ **احترام مواعيد العمل:** إن من أولى هذه المقاييس التي على الموظف الالتزام بها و هي احترام مواعيد العمل المحددة في القانون ، و هذا المقياس يبرز مدى ارتباط الموظف بعمله و مدى استعداده لكي يكون موظفا حقيقيا لدى الدولة و يساهم في خدمة المواطن، إضافة إلى أن هيئة الموظف و التي من المفروض أن تكون لائقة و حسنة تعطيه صفة الموظف لدى الدولة و تكون ملائمة عند استقباله و تعامله مع المواطنين .
- ❖ **الانضباط:** يشكل الانضباط عنصر مهم في سلوك الموظف و ذلك بأن يحترم الموظف النظام الداخلي للإدارة و علاقته مع مرؤوسيه و رؤسائه ، و كذلك التفاني في القيام بعمله .
- ❖ **العلاقة مع المواطنين** :إن الموظف يعتبر بمثابة ممثل للدولة و للسلطة على مستوى الإدارة التي يعمل بها و عليه فان علاقته مع المواطنين لابد من أن تتسم بروح الإنسانية قبل كل شيء و أن يتوفر على حد أدنى من المعاملة الحسنة تكون في مستوى تطلع المواطن من حيث استقباله له و من حيث تقديم الخدمات له .
- ❖ **روح المثابرة** :زيادة على ما قلناه على الموظف أن يتحلى بروح المثابرة و التي يقصد بها تلك الإرادة القوية لمواجهة كل الصعوبات و العراقيل التي تعترضه في عمله بغية أداء مهامه ، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة و التي من شأنها أن تساهم في تحسين سير و ديمومة العمل و كذا تحسين الخدمات المقدمة للمواطن .
- ❖ **الأخلاق المهنية** :هناك جانب مهم أيضا في سلوك الموظفين و هو التمتع بالأخلاق المهنية و التي يقصد بها "**علم الواجبات**" التي تفرض على أعضاء مؤسسة ما بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع جماعي مشترك ، هذه الجماعة قائمة على الهرمية و خاضعة إلى سلطة مكلفة بالعمل على واجبات الاحترام تحت طائلة الجزاء .

هذه الواجبات غالبا ما تترجم في شكل مبادئ مقننة في وثيقة رسمية تعرف" **بمدونة الأخلاق المهنية** "

و تؤسس هذه الأخلاقيات على ما يلي :

- الالتزام بالنزاهة و الاستقامة
- الالتزام بالحياد
- الالتزام بالمحافظة على السر المهني
- الالتزام بالإعلام
- الترفع عما يخل بشرف الوظيفة و كرامتها .

و هذه الأخلاقيات سيكون لها انعكاس مباشر في عمل الموظف إذا ما تحلى بها ، إذ ستهذب سلوكه و تجعله في المستوى المطلوب .

- كل المقاييس التي تعرضنا لها و التي على الموظف أن يتحلى بها ستكون لها أكثر فعالية و نجاعة إذا ما استثمرت في ظل العمل الجماعي ، فوجود شعور العمل الجماعي داخل التنظيم الإداري المبني على تنسيق الجهود و التعاون سيرفع من مردودية العمل الإداري ، و هذا طبعا مرهون بمدى تفاني و إحساس الموظف.

2-1 . انعكاسات الحكم الراشد في الادارة العمومية

إذا انطلقنا من النظرية النسقية، واعتبرنا أن الإدارة العمومية كنسق فإنها حتما تتـــأثر وتؤثر في المحيط الذي تتواجد فيه،هذا المحيط الذي يتسم بتعدد العناصر الفاعلة فيه.

هذا المحيط في حد ذاته يمكن تقسيمه إلـــى جـــزأين: المحــيط الــداخلي والمحــيط الخارجي.

فالحكم الراشد في الإدارة العمومية يأتي لكي ينظم العلاقات بين الإدارة ومحيطها، بجعلها أكثر فاعلية، وفي خدمة أهداف الإدارة العمومية التي تبقى تدور دوما حول تحقيق المنفعة العامة (تحسين المدخلات من أجل التحسين في المخرجات).

وفي هذا المطلب، سوف نعالج انعكاسات الحكم الراشد على الادارة العمومية من خـــلال نقطتين، الاولى تصنف في حالة وجود الحكم الراشد وعدم تطبيقه، والثانيـــة فـــي حالـــة التجسيد الفعلي للحكم الراشد.

1-2-1 . الانعكاسات الداخلية للحكم الراشد

تعتبر مكافحة مظاهر الفساد من أهم الانعكاسات الداخلية الحكم الراشد (1-2-1-1)،وذلك من أجل إقرار مبادىء النجاعة والفعالية(1-2-1-2).

1-2-1-1 .مكافحة مظاهر الفساد

لقد أصبحت **ظاهرة الفساد** محط اهتمام الدول والمؤسسات الدولية على رأسها البنك العالمي،أين ساهمت مشاهد التحول الديموقراطي وتنامي الحركات المدنية المنادية بحرية التعبير والتعددية الحزبية في الكشف عن ظاهرة الفساد، وامتدادها داخل الأجهزة الإدارية والحكومية المختلفة،حيث انتشرت ظاهرة الفساد في عالم اليوم ووصلت إلى مستويات غير مسبوقة في حجمها وتنوعها وآثارها المدمرة الضارة على حياة الإنسان ورفاهيته المادية والروحية مما يستوجب مكافحة هذه الظاهرة ليس من قبل الجهات الرسمية فقط بل ومن قبل كافة قطاعات المجتمع الخاصة والعامة بإقامة حكم راشد يقترح استراتيجيات محددة ومدروسة للحد من تنامي هذه الظاهرة ومعالجتها.
والتعريف المعتمد للفساد هو ذلك الذي استخدمته لأول مرة مؤسسة البنك العالمي واعتمد في جميع الكتابات على أنه " **استخدام الوظيفة العامـــــة لتحقيق منافع خاصة** "، أو هو " **الاستغلال السيئ للوظيفة العامة من أجل تحقيق المصلحة الخاصة**".

1)- أسباب الفساد:

من العوامل التي تجعل الإدارة تعاني من تنامي ظاهرة الفساد في أوساطها نذكر:

- ❖ غياب كفاءة علمية لدى نسبة كبيرة من الموظفين بسبب المحسوبية في التوظيف والترقية وتولي المراكز الحساسة.
- ❖ تدني الرواتب مع ضعف القوة الشرائية، الأمر الذي يدفع إلى البحث عن تعظيم الراتب الشرعي الضئيل جدا بمداخيل غير مشروعة.
- ❖ تضخم النصوص القانونية وكثافة الإجراءات والافتقار إلى آليات تطبيق فعالـــــة.
- ❖ مركزية القرارات وتنامي ظاهرة البيروقراطية داخـــل الإدارة.

* غياب الآليات والمؤسسات المقاومة للفساد.

2)- مظاهر الفساد:

* من مظاهر الفساد انتشار ظاهرة الرشوة التي تعتبر كأهم تعبير عن الفساد المالي وهي كذلك تلحق الإدارات على كل المستويات، ولعل اخطر ما في الرشوة من مميزات أنها حازت على مشروعية شبه رسمية وحتى في الثقافة السلوكية، حازت قدرا معتبرا من القبول العام ومثال ذلك في مجال الصفقات العمومية ومنح هذه الصفقات خارج محددات المنافسة، بالإضافة إلى منح رخص الاستغلال في منشآت القطاع العام، شراء الأسلحة، توفير الخدمات الإدارية وتسريعها، شراء المناصب المرموقة في الإدارة وتسيير الموارد البشرية.

* وجه آخر من وجوه الفساد هو التبذير في نفقات الدولة، الذي هو من أهم مظاهره سلوك بعض الموظفين بالعمل على تضخيم فواتير الإنفاق العام لصالح أفراد أو طبقات معينة ويعبر عن هذا الفساد بالاختلاس. وقد بينت دراسة ميدانية عن دولـــة أوغندا أن 13 % من مخصصات الإنفاق الحكومي على قطاع التربية لم تصل إلى هدفها وتطالها جيوب كبار المسؤولين في الدولة.

3) آثار الفساد:

* للفساد بأنواعه آثار مدمرة ليس فقط على النواحي الأخلاقية، بل يصيب بشكل مباشر النواحي الاقتصادية والسياسية لأي بلد، فقد أثبتت الدراسات أن للفساد انطباع سيئ على وضعية الفقر، فالرشوة مثلا تؤدي إلى غنى البعض من الموظفين على حساب إفقار الآخرين، فمن خلال السلم الوظيفي تتطلب عملية الفساد تدخل عديد من الأعوان في العديد من المراتب مما يضاعف من حجم الظاهرة وتتضاعف المبالغ المتأتية عن هذا السلوك بحسب عدد الأعوان لدرجة أن التدفقات المالية تفوق بكثير التدفقات من الأجور الرسمية ،ما من شأنه أن يغير من مفهوم الدخل الفردي في حد ذاته.

* ومن بين الآثار أيضا أن الفساد يشوه تركيبة النفقات العامة (الإنفاق الحكومي) وتخصيص الموارد البشرية ويؤدي إلى إضعاف الرقابة على القطاع العام.
* كما أن تبذير المال العام يثير مشاكل اجتماعية، ويفتح الحوار السياسي على موضوعات تصرف النظر عن مجالات التنمية وأولويات الإصلاح.

ولقد أصبح القضاء على الفساد إحدى دعائم الحكم الراشد ويظل ذلك مرهون بمدى استجابة الإدارة إلى معايير هذا الأخيرالتي نذكر منها:

* العدالة وقيم المساءلة والمراقبة العامة والإعلامية والوضوح السياسي والإداري والإعلامي.

* العدالة في التوظيف والاختيار وتوزيع المناصب والتنافس عليها.

* الإنصاف في الأجور والمكافآت وتوفير فرص الحياة الكريمة للموظفين والعاملين بما يبعدهم عن البحث عن مصادر غير مشروعة لتلبية احتياجاتهم.

وإذا كان مكافحة ظاهرة الفساد كأهم انعكاس للحكم الراشد فإن ذلك يمكن من إقرار مبادىء النجاعة والفعالية .

2-1-2-1. إقرار مبادىء النجاعة والفعالية.

يساهم تكريس الحكم الراشد في تحقيق أثار ايجابية وكذا يعود بالنفع على الإدارة وعليه أهم ما يمكن أن ينتج عن تجسيده الفعلي:

*** تحقيق التنظيم الجيد والمثالي:**

التنظيم كما أشرنا سابقا هو عملية تجميع وحدات المنظمة والموارد في وحدات منطقية ومناسبة (تكوين إدارات، أقسام) وكل منها يساهم في أداء عمل أو مجموعة من الأعمال فهي تكمل بعضها البعض وهي وسيلة تحديد المسؤولية وسلطة كل رئيس قسم، وكما أن التنظيم يحدد طرق التعاون والاتصال بين الأقسام والإدارات، وهنا نستشف أهمية الحكم الراشد في حالة أن مؤسسة أو أي تنظيم له تنظيم وهيكل ملائم فهذا عامل يساهم في القضاء على ظاهرة البيروقراطية وربح الوقت ووصول المعلومة اللازمة للشخص اللازم وفي الوقت الملائم.

– *الشفافية:* يعتبر عنصر الشفافية أساسيا في الحكم الراشد فهو السبيل لبناء الثقة داخل الإدارة قبل التوجه لخارجها بتوسع دائرة احترام القوانين و تطبيق النظم ما يعزز عنصر الثقة بين الرئيس و المرؤوس الذي يلتزم حينئذ بالنظام و المثابرة فالشفافية تشكل نتيجة لعقلنة الذهنيات و صحة المعاملات الإدارية ما يجر للقناعة، ما يجعل البعض يعتبرها المقياس الحقيقي لمدى ترسخ الحكم الراشد خاصة و أنها تقود لجعل مختلف القرارات و الأعمال مفتوحة للفحص و قابلة للإطلاع من طرف مختلف الموظفين الذين يفترض فيهم أنهم يشاركوا سواء في اتخاذ القرار أو تطبيق القانون.

- *تكريس فكرة الديمقراطية:* يساعد وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية على إرساء قواعد الديمقراطية ، هذه الأخيرة تعمل على إشباع حاجات كل من القائد و المرؤوسين و تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين.

فالمسؤول الذي يتبنى فكرة الديمقراطيـــة لا يتخـــذ قرارا إلا بعـــد معرفـــة أراء تابعيـــه و مرؤوسيه و مناقشتهم ووضع وجهات نظرهم في الاعتبار و محاولة إقناعهم أو الاقتناع بآرائهم لكي يبني قراراته على أسس متينة و حتى يقدم الموظفون على تنفيذ قراراتهم التي اشتركوا في إعدادها و ساهموا في اتخاذها وهكذا يتمكن من خلق الجو المناسب، بإقتلاع القديم بلا ردود فعل ضارة و نثر بذور الجديد مع تامين نموها الصحيح.

فتقويم الانحراف في المجالات الإنسانية قل أن يتحقق بالقوة، وإصلاح المعوج دون حكمة يخاطر بكسره و يتوجب على المسؤول الديمقراطي معالجة المشاكل التي تواجه إدارته تدريجيا بعد الوقوف على أبعادها الحقيقية و الكشف عن الأسباب التي أدت إليها حتى إذا ما اتضحت

– *تفعيل الشرعية* : لا يمكن أن نتكلم عن رشادة حكم دولة دون سيادة القـــانون على الجميع و في كل المستويات فما يهدد كيان كل دولة هو عدم احترام القانون خاصة داخل الإدارة التي تعتبر أهم مشارك في صنعه فتعمم ثقافة النظام و القانون في تربية الفاعلين داخل التنظيم ما يقضي على الفوضى و الأمراض و النزاعات الفتاكة بالقضاء على العنف و مختلف الأزمات فالكل سواء داخل الإدارة و لا فرق بينهم إلا بالكفاءة و القدرة على الإبداع وذلك مسايرة لدولة القانون التي تشكل معلما للحكم الراشد له أخرى ليبحث عن كيفية أزالتها و عن أفضل الحلول لمعالجتها(1)

– *القيادة والتوجيه*: للمدير دور ومهمة أساسية في الإدارة والتنظيم وهذا كونه المسؤول رقم واحد والشخص الأول الذي يحمل على عاتقه مهمة:

– إصدار الأوامر

– تحفيز الموظفين وإثارتهم ودفعهم للعمل إشراكهم في اتخاذ القرار.

– تنمية روح التعاون.

– توقيع الجزاء، مع حل النزاع.

(1)ـ قداري حرز الله: مفهوم الحكم الراشد، مجلة الفكر البرلماني، العدد 08، مارس 2000.

<u>* تنمية وتطوير الموارد البشرية:</u>

- *الوصول إلى الكفاءة*: هي العمل بطريقة معينة ليتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة فالحكم الراشد وسيلة استخدام الكفاءة ووسيلة لتثمين الكفاءات.

يعتبر العنصر البشري أساس أي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية و تحسين نوعيتها، و عليه فإن أي هيئة و مهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات العلمية و المهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة.

من خلال هذا، يجب على الأشخاص المساهمين أن تكون لهم الكفاءات المناسبة، و قدرات تحسين المستوى لتمكينهم من أداء المهام المنوطة بهم وهي فكرة يجسدها وجود الحكم الراشد.

- *تخصص و تحكم الموظف في مجاله*: التخصص له أهمية كبيرة خاصة وأنه يمكن الموظف أو العامل من التحكم في مجال معين وبطريقة جيدة وهذا لإلمامه بكل المعلومات والمعطيات في الميدان الذي يعمل فيه وعليه يمكن للموظف أن يقوم بما طلب منه كما يجب وكما هو مرغوب فيه وهذا للوصول للأهداف المسطرة وللغايات المرجوة.

- *ضرورة تكوين الموظف*: يعتبر التكوين مشروع استثماري مهم يهدف إلى اكتساب الخبرات و المعارف الحديثة التي من شانها إن تعمل على تحسين مستوى الموظف التكوين في الوظيفة العمومية يرتكز على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية انطلاقا من تقييم دقيق للقدرات التي يتوفر عليها الموظفون و من ثمة تحديد دقيق للقدرات التي يتوفر عليها الموظفون و من ثمة تحديد دقيق لنقائصهم و هو ما يسمح بوضع استراتيجية تكوين تستجيب للحاجات الحقيقية للإدارة و تعتمد على وضع مخططات

تكوين ملائمة تقوم على الاستمرارية و الإجبارية في جميع المستويات الإدارية، فهو يساهم على تقويـــة و تكثيف المعـــارف الأساسية القاعدية كتكوين المسير للمستخدمين و كذا تكوين من أجل تحديث المعارف و ربطها بتطور المحيط و البيئة مثل تحديث كفاءة المستخدمين في الإدارة العمومية الحديثة، التكوين من أجـــل ضمـــان التغطيـــة و التكفل بنقل المعارف مثل مهنة السكرتارية تكوين من أجل ضمان الإتقان، الحركية التخصص و التكوين من أجل المجيء بالكفاءات الجديدة التي يفرضها التغير والتجديد.

– إقرار مبدأ المساواة: من الانعكاسات الأخرى للحكم الراشد داخل الإدارة العمومية هو المساواة بين المواطنين في الالتحاق بالوظيفة العمومية و تعتبر المساواة مبدءا من مبادىء التوظيف، حيث تنص المادة الأساسية من إعلان حقوق الإنسان لعام 1987:"إن جميع المواطنين متساوون في القبول لكافة الوظائف العامة حسب قدراتهم و دون أي تميز أخر بغير فضائلهم و مواهبهم" و قد عم هذا المبدأ فشمل أغلب الدساتير في العالم و المواثيق الدولية من ذلك الإعلام العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة عام 1948.

يجسد الحكم الراشد مبدأ المساواة بين الجنسين في التوظيف مع مراعاة بعض الضوابط.

و كذا يتجسد هذا المبدأ في المساواة بين المرشحين و الموظفين خاصة من خلال الترقية الأجور والحماية القضائية من خلال تطبيق القوانين الأساسية للوظيفة العمومية.

بهذا تعرف الإدارة الرشيدة بدرجة جودة الخدمات التي تقدمها من بينها حسن الاستقبال المعاملة ،الإرشاد الجيد أو الصحيح ، توفير المعلومات المدونة والمرئية بسهولة سرعة تقديم الخدمة.

– *ترقية فعالية ومردودية الموظفين:* حيث يعمل الحكم الراشد على تنمية الموارد البشرية و تقوية القدرات الإدارية للموظفين العموميين ثقة بأن الموظف المحفز المتمتع بالكفاءات الضرورية هو محور أي محاولة ترقوية للجهاز الإداري و تحسين التسيير العمومي

كعنصر من عناصر الحكم الراشد الذي لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره محرك التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تبسيط الشكليات الإدارية للتخفيف من البيروقراطية و خلق جو مشجع على الاستثمار[1].

حيث أن تجسيد الحكم الراشد في الإدارة العمومية في هذه الحالة يقتضي النظر في الأجور و المنح و تسخير الموارد اللازمة لذلك، النظر في أنظمة التقييم، الاستفادة من الخبرات عن طريق خلق هيئات متخصصة في البحث و المساعدة على اتخاذ القرار.

لذا يتطلب الحكم الراشد في هذا المجال وضع معايير تقييم الفعالية الموظفين في إطار آلية التقييم من طرف النظراء من خلال:

- ❖ الأحكام الدستورية و القانونية التي تضمن مسؤولية الموظفين.
- ❖ توفر هيئة المتابعة للوظيفة العمومية.
- ❖ مستوى النظام القانوني الذي يحكم الوظيفة العمومية و أخلاقياتها.

- *تنمية العلاقات داخل المنظمة:* بخلق مناخ صحي للمنظمة العمل وهذا بوضع أهداف المنظمة وإدماج في إطار هذه الأهداف الأفراد العاملين وهذا لتحسين أهدافها وأدائها مع تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين و تنمية الشعور لدى الأفراد بأهمية مواجهة المشاكل والعمل على حلها بالإضافة للتجديد المستمر للعمل ومستوى الأداء بالمنظمة مع زيادة قدرة العاملين ومهارتهم

- تحديد المسؤولية : مصطلح المسؤولية يعبر عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل ذلك ما يعني وعي كل موظف بجميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما و ذلك ما يتطلب تمتع هذا الموظف بالسلطة الضرورية لإنجازه لابد من :

التمكين: من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون قادرا على التصرف لإنجازها و السلطة هي التي تمكن ذلك الفرد من التصرف و بغيرها يصبح غيرقادر.

[1]- د/ علي شريف: الإدارة المعاصرة- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 949.

النيابة: فإنها تعني أن الموظف له كل السلطة لينوب عن رئيسه في أداء المهــمة مــع بقائه في ظل رقابة و ذلك ما يعطي الرئيس حق المساءلة أي أن المرؤوس يــعلم و يقــبل أن يساءل ، يحاسب أمام رئيسه عن إنجاز المسؤوليات المحددة له.

- *المشاركة:* لا تتأتى إلا من خلال حكم يتسم بالرشادة يفسح من خلاله المجال لمشاركة كل الفاعلين داخل التنظيم في التسيير و في إدارة المسؤولية و الاعتقاد بضرورة المشاركة ما يضمن تلاحق الأفكار و تكاملها و يضمن المراقبة المتداولة وبذلك يراعي العمل الإداري جماعة العمل بمختلف مستوياتها ، مواقفها و اتجاهاتها تتعرف على بعضها عن قرب و تجتمع في أداء الوظيفة العمومية في ظل روح التعاون و العمل الجماعي تحت إشراف الرئيس الذي تجمعه علاقة الثقة بموظفيه الذين تفترض فيهم هم أيضا الكفاءة كونها أساس اختيارهم.

و طبعا يتم ذلك بالتنسيق ذو الأهمية البالغة كونه يضمن نجاح المشاركة بالتوفيق بين نشاط الجماعة لتحقيق الغاية المشتركة و ربح الوقت و الجهد و التكلفة المالية و تحقيق رضا المرتفق عن نوعية الخدمات لتمكن ثقافة المرفق العام من أذهان الموظفين ذوي القدرات الحقيقية و الذين يقتنعون بكل ما تمليه العقلانية و يشاركون في تحقيقها بالتقدم بآرائهم و مقترحاتهم فيساهمون في التغيير عوضا عن عرقلته لتجلي الغموض و زوال الاحتمالات و الشعور بالتهديد فيصبح القرار بذلك عمل مشترك حتى و لو صدر في النهاية من رئيس فرد لوجود الاتصال كمانع لكل تضارب أو تعارض، له دور مهم في توضيح التخطيط و كيفية التقييم و توحيد الرؤى ما يؤكد استمرارية التنظيم في إطار اتصال جيد ذو الاتجاهات المختلفة (صاعد ، نازل ، ...) فتتقوى روابط الثقة و تهيئ المنفذ لتقبل تطبيق التعليمات بكل أمانة و دقة ما يساعد على استغلال الفرص و القضاء على الأزمات.

وما يمكن القول في ما يخص هذا المطلب أن الحكم الراشد جاء من أجل محاربة الفساد وكل الاختلالات التي ممكن أن تمس الإدارة وأن تؤدي إلى سوء سيرها واقرار مبادئ النجاعة والفعالية.

بالتأكيد فإنه ليس للحكم الراشد إنعكاسات ايجابية على الصعيد الداخلي للإدارة فقط وإنما هناك انعكاسات أخرى على الصعيد الخارجي.

1-2-2. الانعكاسات الخارجية للحكم الراشد في الادارة العمومية

وسنتناول فيما يلي تأثير الحكم الراشد على المحيط الخارجي للإدارة ،وهذا من خلال تبيان أثاره على المجتمع المدني ككل وعلى المجتمع الدولي من خلال ربطه بقضايا الساعة كالتنمية مستدامة .

1-2-2-1 . الحكم الراشد والتنمية المستدامة:

الحكم الراشد يدافع عن قضية الفقراء وتبعا لذلك فهو يشرك العمال و المسيرين والمساهمين في الادارة، وفق وعي نوعي، فهو يستمد مشروعيته من عملية المشاركة ويتقوى وبطريقة فعالة وعقلانية منها ، كما يشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني.

من خلال قراءة، ما ورد من مناقشات ونتائج ظهرت من خلال ورشة علمية نظمت عام 1996 من طرف PNUD والتي تمحورت حول الحاكمية الجيدة لأجل التنمية المستديمة، بحيث استنبطت خصوصيات جزئية وكلية للحكم الراشد من خلال العناصر التالية:

1- المشاركة؛ الديمومة ؛ ؛الشفافية ؛- ؛ - القدرة على تنمية الموارد وطرق الحكم؛- ؛ - ؛- القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية؛ - تقوية الآليات الأصيلة وتأهيل المواطنة ؛- التطابق مع القانون ؛ الاستخدام العقلاني والفعال للموارد؛ - توليد وتحفيز الاحترام والثقة؛- المسؤولية؛ القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها؛ - التشجيع

على تحمل المسؤوليات والتسهيلات ؛- الضبط أكثر من الرقابة ؛ القدرة علـــى معالجـــة المسائل الزمنية ؛

كل الباحثين في المجال السياسي و الاقتصادي يجمعون على أن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فشلت فشلا ذريعا في دول العالم الثالث، باستثناء بعض الدول، والدول العربية على وجه الخصوص و الجزائر على وجه التحديد بالرغم من أنها كرست مجهودات جبارة من أجل إحداث تنمية مستقلة مبنية على العدالة الاجتماعية و لبلوغ هذا الهدف تبنت استراتيجيات و نماذج تنمية مختلفة، و رغم كل الإصلاحات الاقتصادية المتتالية التي قامت بها معظم هذه الدول إلا أن النتائج جاءت مغايرة لطموحات شعوبها و لم يتم التوصل إلى أداء اقتصادي يحدث تنمية حقيقية، و بقيت قطاعات عديدة مهملة حيث تأكد أن التطور الاجتماعي أبطأ بكثير من التغير الاقتصادي. لهذا أصبح من الأهمية بمكان دراسة ومعرفة أسباب الفشل، إلا أنه لا يجب البحث عن هذه الأسباب في تقنيات تحضير مخططات التنمية أو في عجزها وإنما يتطلب الأمر البحث عنها في طبيعة النظام الاقتصادي الاجتماعي و السياسي وكيفية عمله، فأصبحت إذا طريقة وأسلوب الحكم في قفص الاتهام نظرا لما آلت إليه نتائج سياسات التنمية الاقتصادية في معظم الدول النامية.

إن الحكم الراشد يتطلب عدم استبعاد أي عنصر من النشاط الإنساني في خدمة التنمية وأصبح هذا الحكم يشكل أحد الأحداث الملاحظة في التطور الحديث للرأسمالية والتي جاءت للتقليص والتحكم في إفراط طرح أدم سميث " دعه يعمل دعه يمر " لأن هذا الإفراط أوجد الكثير من الاتهامات النابعة من أن فكرة وشاح ومصيدة اليد الخفية والتي تضبط كمعيار للأهداف والأفعال الشخصية لم تؤد إلى تظافر الجهود لأجل خدمة الصالح العام، ومن نافذة القول فإنه مقبول وفي كل التجمعات الانسانية من أن حياة الجماعة ومصالحها المفهومة جيدا هي التي تجبر وتفرض قبل كل اعتبار للمصلحة الخاصة والفردية، وعليه فإن الحكم الراشد جاء لتصحيح أخطاء الدولة الحديثة

1-2-2-2 الحكم الراشد والمجتمع المدني

منذ عشريتين شهد مصطلح المجتمع المدني ،الذي يربط في كثير من الأحيان بالحكم الراشد انبعاث جديد بعد سبات طويل ،في الميدان الاجتماعي الاقتصادي والسياسي .وهو يرافق عملية بناء نموذج لبرالي جديد من اجل التخفيف من الآثار الاجتماعية الأكثر خطورة للتحولات الكبيرة التي تشهدها المجتمعات4.

الحكم الراشد المبني على:[1] المشاركة؛ الشرعية والقبول من طرف السكان؛ الشفافية و الحث على الإنصاف والعدل والمساواة؛

يشجع مبادئ الديموقراطية التي تدعو لمشاركة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية من خلال مختلف التنظيمات في المجتمع ,والحقل الجمعوي هو الذي غذى الكثير من الدراسات في هذا الميدان بسبب الحجم الذي أخذه وسرعة اندماجه ,أما مصطلح المجتمع المدني فقد جلب أقل اهتمام .

ويبقى التطرق له يطرح عدة عناصر من حيث [1]:

- مضمونه: ونقصد بها معايير تعريف المجتمع المدني و المنظمات التي تساهم فيه.
- دوره في المجتمع على ضوء مصطلح الحكم الراشد، هل يجب جعل المجتمع المدني في موقف المتفرج بالنسبة للإدارة كمقدم لخدمات المرفق العام،أو أن نعطيه وظيفة أوسع بالمشاركة في دمقرطة المجتمع، والتعاون من أجل التنمية،بموضعته كسلطة مضادة في مواجهة الدولة والسوق .

وقد شهدت الدول في إطار الحكم الراشد[2]2 نفساجديدا من التنوع والتجديد بإعطاء المجتمع المدني حركية جديدة في إطار الشفافية والمساءلة ، وعبر الجمعيات المدنية

---

[1]– محاضرة الطيب السعيد "الحكم الراشد والمجتمع المدني" , المدرسة الوطنية للإدارة , نوفمبر 2005.

كإطار نوعي لتنمية الأبعاد التربوية والتثقيفية والتوعية، فالجمعية من هذا المنظور هي التي تؤسس الإطار الحقيقي للمجتمع والرأي العام وبإمكانها تحفيز حركية جديدة ، إضافة إلى الأفكار الجديدة والاستفادة من توليفة مثلى وكبيرة من الآراء والتجارب المكتسبة التي تثري المبادلات بشتى أشكالها وصورها ، وبالتالي إيجاد مرونة في المشاركة والتنشيط عبر نماذج فعالة في اتخاذ القرارات خدمة للمصلحة العامة. ويكون من المربح بالنسبة للجمعيات ،وكذا الدولة في إطار المعرفة الجديدة للحكم الراشد تجديد متواتر ومتزامن وبدون توقف لتشكيلاتها عن طريق ضمان التكوين والتوجيه لأفراد المجتمع ، ويبقى متخذو القرارات المسيرة لكيان قوة الدولة بمثابة عنصر القطب الحيوي والديناميكي في الاستماع إلى انشغالات الرأي العام خدمة للديمقراطية والمشاركة.كما تعكس طبيعة علاقة الدولة بمؤسسات المجتمع المدني أحد أهم محاور الحكم الراشد بحيث اعتبر التأكيد على فعالية مؤسسات هذا المجتمع في مواجهة الدولة أحد الشروط الأساسية للتنمية. فالمجال الاجتماعي المستقل عن الدولة الذي يؤكد على وجود مجال عام للأنشطة التطوعية للجماعات يتيح قدرا من التوازن بين طرفي معادلة القوى في ظل خضوع مؤسسات المجتمع المدني للقانون، بما يضمن استقلالها عن أي توجهات أيديولوجية من جانب والارتفاع بمستوى المساءلة من جانب آخر.

وهذه الفكرة تقودنا للفت الانتباه للدور الذي تلعبه وسائل الإعلام المختلفة في ترقية المجتمع المدني، كما تساعد على تحسين الأداء والحكم الراشد ويعد الصحفيون فاعلين رئيسيين في المجتمع المدني،وهذا ما يدعم فكرة الحكم الإلكتروني E-gouvernement

---

[(2)]- – انظر مداخلة الأستاذ : بن عزي الأخضر : الحكم الراشد وقياس قوة الدولة (الملتقى الدولي حول الحكم الراشد وتسيير الجماعات المحلية) جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر – الجزائر، افريل 2005

1-2-2-3. الحكم الراشد و المؤسسات المالية الدولية

يتعلق الأمر خاصة بصندوق النقد الدولي باعتباره أهم مؤسسة مالية من جهة و من جهة أخرى كانت له الأسبقية في اكتشاف مصطلح الحكم الراشد

من بين ما يهتم به صندوق النقد الدولي في مسألة الحكم الراشد في الإدارة العمومية وهو علاقة هذا الأخير بالرشوة التي تظهر حسبه بأنها استعمال تعسفي للسلطة لهدف البحث عن الربح الفردي و التي تكون ميزة جوهرية في التسيير غير الناجع للشؤون العمومية .

و في هذا الصدد عقد صندوق النقد الدولي في العام 1996 مجلس تحت عنوان "ترقية التسيير و الشفافية في تسيير الشؤون العمومية و محاربة الرشوة "

منذ ظهور مصطلح الحكم الراشد عمل صندوق النقد الدولي – إلى جانب البنك العالمي – على ترسيخ هذا المفهوم في مختلف الدول و هذا من خلال مراقبة عمليات القروض التي يمنحها و كذا المساعدات التقنية التي يقدمها إذ يقدم آراء تتعلق بالسياسات الاقتصادية و التسيير العمومي لمختلف الدول العضوة من خلال ما يسمى باسم الرقابة

يقوم كذلك صندوق النقد الدولي بتقارير تخص الحكم الراشد ، وكما يقوم كذلك صندوق النقد الدولي بتقارير تخص الحكم الراشد و تتوج في الأخير بما يسمى بمذكرة إعلامية ينشرها مزودة باستنتاجاته .

وقام صندوق النقد الدولي بنشر نصف هذه المذكرات منذ 2002 تحتوي أيضا على مراجع شارحة لكيفية التسيير العمومي و تأثير الرشوة على الحكم الراشد هذا الأخير الذي يمثل هدفا أساسيا لصندوق النقد الدولي ضمن البرامج المدعمة من طرفه عندما تطلب إحدى الدول الأعضاء مساعدة مالية منه.

ومن كل هذا يمكن القول أن صندوق النقد الدولي يتدخل لفرض الحكم الراشد من خلال المراقبة و برامج القروض التي يقدمها و كذا المساعدات التقنية المقدمة من طرفه و هي من بين النشاطات الأساسية للصندوق و يكون لها تأثير مباشر على مسألة التسيير العمومي.

إن المبادرات التي يقوم بها صندوق النقد الدولي لوضع معايير و تقنيات تسمح له بتشجيع الدول لتحسين الشفافية و الالتزام بالمسؤولية في مجال السياسات الاقتصادية عن طريق تبني هذه المعايير و التقنيات المعترف بها على الصعيد الدولي في مجالات مختلفة مثل المالية و التسيير العمومي

بغرض النهوض بالتنمية و تقليص نسب الفقر في الدول خاصة ذات المديونية المرتفعة

و في هذا المجال اهتم صندوق النقد الدولي بوضع أنظمة تسمح بالتخطيط الفعال و ترشيد النفقات العمومية.

1-2-2-4- الحكم الراشد والتعاون الدولي

وهذا من أجل ترسيخ الحكم الراشد على صعيد دولي سواء في الدول المتقدمة أو السائرة في طريق النمو ونجد عدة مجالات من التعاون الدولي:

- التعاون الدولي في المجال الاقتصادي والاجتماعي: وهذا من أجل الوصول إلى تنمية اقتصادية واجتماعية مستديمة عن طريق توفير المساعدات المالية للدول الضعيفة ومحاربة الفقر والفساد و الرشوة وبالتالي ما يسمح بتوفير مناخ ملائم للاستثمار الأجنبي.
- التعاون الدولي في مجال حقوق الإنسان: ويظهر هذا من خلال إنشاء مؤسسات وطنية تتكفل بحماية حقوق الإنسان لضمان المساواة وعدم انتهاك الحقوق المعترف بها للإنسان في المعاهدات والمواثيق الدولية وتجدر الإشارة إلى وجود بعض

المنظمات الدولية التي تلعب دورا مهما في هذا المجال ولاسيما في الدول الديموقراطية التي تسمح لهذا النوع من المنظمات بالمراقبة.

ولكن مايمكن ملاحظته في مجال التعاون الدولي أنه يبقى دائما محصورا في أغلبيته بمبادرة الدول المتقدمة لصالح دول الجنوب إظافة إلى أنه من أجل أن يكون التعاون الدولي في خدمة ترسيخ الحكم الراشد على المستوى الدولي , يجب أن لايكون هذا التعاون مشروطا .

2 - الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية – دراسة نموذج-

2 - الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية – دراسة نموذج-

لقد بدأت المجتمعات الدولية وخاصة الإفريقية منها ، والجزائر كبلد إفريقي، تهتم بالحكم الراشد على أساس مجموع القواعد المكتوبة وغير المكتوبة ، والتي أصبحت الموضوع المحبذ للكثير من الورشات و اللقاءات العلمية الوطنية والدولية وتجمعات العمل و لهذا أصبحت الجزائر شأنها في ذلك شأن باقي الدول تسعى إلى إرساء دعائم الحكم الراشد في جميع منظماتها بما فيها الإدارة العمومية .

إن الحكم الراشد باعتباره مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين على الالتزام بالتسيير الشفاف ، التنظيم المحكم ، و الاتصاف بثقافة السلوك يستلزم دراسة تحليلية للواقع الذي تعيشه الإدارة الجزائرية حيال هذا المفهوم ، باعتبار أنه يتطلب عدم استبعاد أي عنصر من النشاط الإنساني في خدمة التنمية . و لهذا ارتأينا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على واقع الحكم الراشد في الإدارة الجزائرية كحقل للبحث ، و من ثمة استنتاج أهم الاختلالات التي تميزها فيما يخص المحاور الثلاث التي اعتمدت من خلال هذه الدراسة كمقاييس للحكم الراشد .

2-1. تشخيص محتوى الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية من خلال الاستبيان

من أجل الوصول إلى تشخيص محتوى الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية ، قمنا ببناء استقصاء اعتمدناه كمنهجية في البحث ، للوصول إلى حقيقة و مستوى الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية ، و نتناول في هذا العنصر أهمية اعتماد الإستبيان كوسيلة للبحث [تقديم الإستبيان] ، تحديد مجتمع الدراسة ، لنصل بعدها و كمرحلة ثانية إلى تقييم نتائج البحث و تحليلها و التعليق عليها :

2-1-1. البحث من خلال الاستبيان

يعتبرالواقع العملي الحد الفاصل الذي يبين مدى تجسيد البناء النظري ، ولمعرفة مدى تواجد عناصر الحكم الراشد و قوتها في الإدارة العمومية ، و لإدراك الإختلالات التي من شانها المساس بعملية تجسيده طرحت أمامنا حتمية دراسة هذا المفهوم دراسة واقعية على مستوى إدارتنا العمومية ، و ذلك من خلال توزيع استبيانات تتعدى أهميتها حدود الإجابة للنظر إلى ما وراء الجواب ، لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف في إدارتنا العمومية ، و التي يجب الانطلاق منها لتصحيح ما يمكن تصحيحه أو الحفاظ على ما أظهر الاستقصاء جدواه و محاولة ترقيته.

و قبل التطرق لنتائج الاستقصاء وجب الوقوف أمام عرض محتوى الاستقصاء ، و كذا التحدث عن العينة التي شملتها الدراسة.

2-1-1-1: تقديم الاستبيان

إن تحقق دعائم الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية ، مرهون كما رأينا في الفصل السابق بالتنظيم الفعال ، التسيير الجيد ، إضافة إلى توفر نمط ثقافي معين ، و للوصول إلى دراسة واقعية ملموسة للعناصر المكونة للحكم الراشد كما ذكرنا سابقا ، اعتمدنا سبر الآراء كأداة للبحث ، تمت صياغتها في شكل استبيان يبين ويكشف مستوى ترشيد الحكم في إدارتنا الجزائرية . و قد كان الاستبيان بمثابة مسح إحصائي لعينة من الإدارات العمومية الجزائرية بمختلف أنواعها .

تم ترتيب الاستبيان وفق سلم شمل ثلاثة محاور وزعت عليها أهم معايير الحكم الراشد التي تمت دراستها وفق مقاربة نسقية ، تضمنت هذه المحاور جملة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيا ، تهدف إلى الوصول إلى ترجمة العلاقة بين واقع الإدارة الجزائرية وفكرة الحكم الراشد انطلاقا من المعلومات والآراء التي تم جمعها بعد توزيع الاستبيان على مختلف الإدارات .

من خلال هذا الفرع سنحاول تقديم الاستبيان محل الدراسة من الناحيتين الشكلية والموضوعية :

أ- من الناحية الشكلية

تضمن الاستبيان :

- العنوان : وهو نفسه عنوان الملتقى : " الحكم الراشد في الإدارة العمومية "؛
- تقديم موجز للاستبيان : يعطي لمحة عن موضوعه وعن الغرض منه ؛
- محاور الاستبيان : حيث يشتمل الاستبيان على ثلاث محاور:

1- **التنظيم** : يعد التنظيم مقياسا من المقاييس المعتمدة في دراستنا لتحديد مستوى الحكم الراشد ، أدرج في أول الاستبيان لاعتماد الجزائر على غرار فرنسا على النظرية القائلة بأسبقية تحديد التنظيم على الوسائل المعتمدة في التسيير، حيث شمل هذا المحور "10"عشرة أسئلة ، توزعت بالتساوي ما بين الأسئلة المفتوحة و المغلقة ، و اختلفت في طبيعتها حسب الغرض المراد منها .

وقد تلخصت مواضيع الأسئلة المتعلقة بمحور التنظيم حول النقاط التالية:

- الهيكل التنظيمي و مدى تكيفه مع احتياجات الإدارة العمومية و الموظفين فيها.
- كيفية تحديد الهيكل التنظيمي لكل إدارة و كيفية توزيعه على مختلف الوظائف و المهام.
- حجم ونوعية الموارد البشرية المستغلة وفقا لهذا الهيكل التنظيمي .
- رصد آراء الخاضعين حول نقاط الضعف التي يرونها على مستوى محور التنظيم .

2-التسيير: يعتبر التسيير المقياس الثاني المعتمد من خلال هذه الدراسة ، و قد تضمنه الإستبيان مفصلا من خلال"14" أربعة عشرة سؤالا ، ثمانية منها كانت أسئلة مغلقة ،أما الباقي و هو "06"ستة أسئلة فكانت أسئلة مفتوحة ، و قد كانت مرتبة بطريقة تناولت معها المواضيع التالية :

- البحث في مدى وجود عنصر التخطيط في الإدارات العمومية الجزائرية ، كوظيفة و كهيكل أو كجهاز.
- البحث في مدى تغطية الميزانية (الموارد المالية) لاحتياجات الإدارة العمومية المعنية بكل استبيان.
- البحث في مدى ارتباط الإدارة العمومية بالنشاط النقابي كجماعة ضاغطة تهدف للتغيير.
- البحث في مدى استقرار الموارد البشرية بربطها بعامل الزمن.

- البحث عن مدى توفر عنصر التقييم و الرقابة .
- وكخطوة أخيرة رصد آراء الخاضعين لهذا الإستبيان حول تقييم أداء الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية المعنية.

3-ثقافة السلوك : تعتبر ثقافة السلوك المقياس الثالث في مفهوم الحكم الراشد ، و المحور الثالث في مضمون هذا الإستبيان إذ أصبحت متطلبات العصر الحديث ، تحتم على المنظمات ، تفعيل و تدعيم السلوك التنظيمي بها من خلال ثقافة السلوك ذاتها.

و قد اشتمل الإستبيان في هذه النقطة على"09" تسعة أسئلة توزعت بين 05 أسئلة كانت مفتوحة ، و الباقي و هو أربعة "04" كانت مغلقة ، و قد تمحورت هذه الأسئلة حول النقاط التالية:

- انضباط الموظفين و مدى ملائمة المحيط المهني للعمل داخل الإدارة العمومية كمنظمة.
- كيفية تسيير عامل الوقت داخل الإدارة.
- علاقة الموظفين فيما بينهم،ثم علاقتهم بالجمهور من المواطنين.
- رصد مدى وجود اختلالات سلوكية ، داخل الإدارة فيما بين الموظفين،ثم رصد مدى وجود نزاعات بين الإدارة و المواطنين،و البحث في نوعيتها و طرق معالجتها.
-البحث في مكانة المرأة داخل الإدارة العمومية الجزائرية من خلال : العدد/الكفاءات/الترقية/ المساواة ما بين الرجل و المرأة .

في ختام الإستبيان، تم إدراج عنصر تلخيصي لمردودية و فعالية الإدارة من خلال كافة المقاييس الثلاث المذكورة سابقا ، و المعنون بعنصر – المردودية – شمل :

-المردودية فيما يخص التنظيم .
-المردودية فيما يخص التسيير .
-المردودية فيما يخص ثقافة السلوك .

ب-من الناحية الموضوعية

في هذا العنصر ، نحاول دراسة نوعية و نمط الأسئلة التي اعتمدت من خلال الإستبيان ، ببيان أهم الخصائص المميزة لها حيث يمكن سرد الخصائص التالية:

1/تضمن الإستبيان أسئلة تراوحت طبيعتها ما بين المغلقة و المفتوحة ، باعتبار أن الأسئلة المغلقة هي تلك التي لها احتمال الجواب بـــ: "نعم" أو "لا"، في حين أن الأسئلة المفتوحة هي تلك التي تقتضي إبداء المخاطب لرأيه الشخصي حسب الحالة ، لذلك ترك المجال مفتوحا للإجابة عليه ، بغية الحصول على أكبر كم ممكن من الإجابات.

2/ جاءت أسئلة الإستبيان مرتبة ، ترتيبا منطقيا شملت ثلاث محاور هي: التنظيم/التسيير/ ثقافة السلوك ، حيث جاء هذا موافقا تماما للمقاربة النسقية المعتمدة في هذه الدراسة فيما يخص الحكم الراشد .

3/ تضمن الإستبيان أسئلة من النوع البسيط الواضح و الدقيق في نفس الوقت ، بشكل جعلها قابلة للفهم من طرف موظفي الإدارة العمومية على اختلاف ثقافتهم ، بيئتهم و تكوينهم مما لا يدع مجالا للانحراف في الإجابات المحصل عليها ، مما يحقق الدقة في المعلومات .

4 / كانت أسئلة الإستبيان عامة و مباشرة ومتكيفة ، فلم تكن مشخصة ولا خاصة بسلك من الأسلاك في الإدارة العمومية الجزائرية ، وهذا بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من التنوع في الإجابات التي تساعد على بناء إحصائي دقيق ومتنوع .

5/ كانت أسئلة الإستبيان خالية من حيث الصياغة من أي تقدير سلبي بحيث اعتمدنا أسئلة ذات دلالات إيجابية ، و هذا من أجل وضع المجيب على الأسئلة في موقف مريح خال من أي ضغط ،فمثلا في عنصر التنظيم في أحد الأسئلة لم نقل :هل تعاني ميزانيتكم من عجز؟ بل اخترنا أن يكون السؤال مصاغا كما يلي: هل تغطي ميزانيتكم نفقات و حاجات إدارتكم ؟.

6/ لم تتضمن الأسئلة أي إشارة إلى أي نوع معين من الإدارات ، أو الشخصيات ، ولم تكن تحمل أي مرجعية ،رغبة منا في الإبتعاد عن الذاتية و المحاباة ،و بحثا عن الموضوعية و الحياد في المنهج و العمل.

2-1-1-2 . تحديد مجتمع الدراسة

نظرا لكون الاستبيان قدم بمناسبة التربص ، فإن ميزة مجتمع الدراسة الذي شمله هو العشوائية في الاختيار و ليس الانتقائية .

إن اختيار مجتمع الدراسة لم يخضع للمعايير المعتمدة عادة في دراسة وانتقاء الفئة الأكثر تمثيلا وتعبيرا عن المجتمع الأم والمحددة في دراستنا المرتبطة بالإدارة العمومية الجزائرية ، فالعينة مجال الدراسة لا تعدو أن تكون مقرات تربص طلبة فرع الإدارة العامة ، إضافة إلى إدارات أخرى أتيحت للطلبة فرصة زيارتها بمناسبة التربص ذاته .

إن هذا التحديد قد يطرح التساؤل حول إمكانية اعتماد النتائج المتحصل عليها كمنطلق لإصدار حكم حول مدى توافر عناصر الحكم الراشد في إدارتنا العمومية ، وتعميم هذا الحكم على إدارات لم تشتمل العينة على نماذج منها ، مع مراعاة حساسية مثل هذه الأحكام . إلا انه واجتهادا منا للحد من هذا الإشكال حاولنا سد هذا النقص باللجوء لتجربة بعض الطلبة التي اكتسبوها خلال ترباصتهم السابقة التي تمت على المستوى المركزي ، وعلى مستوى المقرات التي لم تتح لنا الفرصة لزيارتها لمرة ثانية .

إضافة الى ذلك فان عيب عدم إلمام العينة بكافة أنواع الإدارات العمومية ، يجد تخفيفا له في اشتراك أغلب الإدارات الجزائرية في بعض الخصائص والمميزات سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي ، التسييري وكذا على مستوى ثقافة السلوك .

و سعيا منا للإلمام بكافة خصائص العينة وتحريا لعامل البساطة والوضوح ، ارتأينا اعتماد منهج الجدولة كأداة وصفية لعرض هذا المجتمع :

الطبيعة القانونية للإدارة	نوع الإدارة	عددها	المقر	النسبة التي يحتلها كل نوع من العدد الإجمالي للعينة
جماعات إقليمية	الولايــــــة	13	تيارت ، الشلف ، تلمسان ، وهران ، سعيدة ،البليدة ، عين الدفلى ، الجلفــة ، باتنة المدية ، قالمة بومرداس ، سطيف.	% 31.70
مصالح خارجية	مديرية السياحة	04	وهران ، البليدة سكيكدة ، عنابة	% 46.35
	مديرية السكن والتجهيزات العمومية	01	عين الدفلى	
	مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية	02	عين الدفلى ، باتنة .	
	مديرية البيئة	04	تيبازة ، سكيكدة ، بومرداس ، الشلف .	
	مديرية الأشغال العمومية	01	بومرداس	
	مديرية الري	01	بومرداس	
	مديرية الضرائب	02	سعيدة ، سطيف	

	مديرية التشغيل	01	جيجل ، عنابة	
	الوكالة الجهوية للشغل	01	عنابة	
	مديرية الصناعة والمناجم	01	بومرداس	
المؤسسات العمومية	مؤسسات عمومية ذات طابع علمي ، ثقافي وتكنولوجي (الجامعة)	04	الشلف ، البليدة ، سطيف ، بسكرة .	%12.19
	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (مستشفى جامعي)	01	الجزائر العاصمة	
	مفتشية الوظيف العمومي	03	الجلفـــة ، المدية ، بسكرة	%09.76
	المفتشية العامة للمالية	01	سطيف	

التعليق :

قبل البداية في التعليق على الجدول ، لا بد من توضيح الكيفية التي قسم بها وعلى أي أساس اعتمدنا هذا التقسيم حيث قسم الجدول إلى خمسة أعمدة أساسية ، لوضع تحديد دقيق للعينة تحديدا من شأنه أن يحمل المتمعن في الاستبيان ، على التقيد بالأنواع المذكورة في الجدول ، وكذا إحصاء الأنواع الأخرى التي لم تشملها الدراسة لأسباب أوردناها سابقا وسنؤكد عليها في التعليق .

العمود الثاني: نوع الإدارة: و نقصد هنا نوع الإدارات التي تكتسي نفس الطبيعة القانونية ، وعليه يمكن القول أن هذا العنصر أدرج من باب التدقيق و كذا التقسيم الداخلي في المركبة الأولى للجدول (الطبيعة القانونية للإدارة) ، وذلك بذكر مختلف أنواع

الإدارات التي شملها الاستبيان والتي لها نفس الطبيعة القانونية فمثلا داخل المؤسسات العمومية نجد :

- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي والتكنولوجي.
- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

العمود الثالث : عدد الإدارات : يراد به عدد الإدارات من النوع الواحد التي شملها الاستبيان ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن ذكر العدد كان من باب السماح بإحداث نوع من المقارنة بين الإدارات على اختلاف طبيعتها القانونية لمعرفة أيها حاز على الحصة الأكبر من مجتمع الدراسة .

العمود الرابع : المقر : نقصد به الولاية التي تتواجد بها الإدارة ، و قد تمت الاستعانة بالمقرات لتحديد التوزيع الجغرافي للعينة على الإقليم الوطني ، من أجل معرفة أي الجهات تمت على مستواها دراسة أكبر نسبة من الاستبيانات .

العمود الخامس : النسبة التي يحتلها كل نوع من العدد الإجمالي للعينة : إن اللجوء للنسبة المئوية كان من باب التعرف على أي من أنواع الإدارات حسب الطبيعة القانونية حاز على أكبر حصة من مجتمع الدراسة .

إن اعتماد هذه العناصر كان الهدف منه الإلمام بكافة المميزات والخصائص التي يتميز بها مجتمع الدراسة الخاص باستبيان الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية ، بشكل يدفعنا إلى محاولة الإحاطة بالنقائص المختلفة التي نستنتجها من التعليق على الجدول بالاستعانة بأدوات تحليل أخرى كالدراسات السابقة في الموضوع ، المساءلات الشفهية ، قبل إطلاق أي حكم حول الحكم الراشد والهدف يبقى الوصول إلى دراسة موضوعية وشاملة .

إن الملاحظة الأولى التي يمكن أن نقدمها بصدد التعليق على الجدول و من وراءه وصف العينة ، هو تركز أغلب الإدارات المشكلة لمجتمع الدراسة على المستوى المحلي و السبب في ذلك يعود إلى توجه كافة الطلبة أو أغلبهم إلى الإدارات المتواجدة على المستوى المحلي خاصة و أننا تكلمنا في السابق عن العلاقة الموجودة بين اختيار العينة (العشوائي) و بين مكان التربص ، و عليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة من حيث

اعتماد التوزيع التقليدي (محلي/مركزي) لم يكن واسعا كفاية ، وهو نقص يؤكده غياب تمثيل للهيئات المركزية في مجتمع الدراسة حسب ما هو موضح في الجدول ، إن هذا النقص من شانه أن يؤثر على إمكانية تعميم المعلومات المتحصل عليها في كافة الإدارات ومنه تعميم حكمنا على مستوى الحكم الراشد ، إلا أن هذا النقص من حيث توزيع العينة على المستويين المركزي والمحلي يمكن تداركه بوسائل ذكرت سابقا خارج حيز الإستبيان.

أما داخل العينة ذاتها فيمكن القول أن المصالح الخارجية شكلت أكبر نسبة من المجتمع ، بحيث تحتل حوالي 46.35 % في حين نجد في المرتبة الثانية الجماعات الإقليمية بنسبة: 31.70 % أما فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية فهي تشكل نسبة 12.19% من مجتمع الدراسة و فيما يتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية فإنها تحظى بنسبة 09.76% من العينة المختارة للدراسة .

وهذا يطرح التساؤل حول مدى كفاية هذه النسب في تعميم نتائج البحث على الإدارات الجزائرية المندرجة ضمن النوع ذاته الممثل تمثيلا ناقصا . إن التفاوت في التمثيل لا نلمسه فقط على مستوى المركبة الأولى للجدول – بمعنى التصنيف حسب الطبيعة القانونية – بل نلاحظه حتى داخل الإدارات التي تكتسي نفس الطبيعة القانونية وكمثال على ذلك نأخذ المصالح الخارجية بحيث نجد أن مديرية السياحة ومديرية البيئة تحتل نسبة 22.22 % من مجموع النسبة المخصصة للمصالح الخارجية ، وتحتل مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية وكذا مديرية الضرائب 11.11 % ، في حين لا تمثل المديريات المتبقية إلا نسبة 5.55 % .

كما أن العينة شملت نوعا واحدا من المنظمات ، و هو الإدارات العمومية وغابت الأنواع الأخرى "المؤسسات الاقتصادية الخاصة"و السبب في ذلك راجع لموضوع المذكرة في حد ذاته المحدد بعنوان الحكم الراشد و الإدارة العمومية.

إن هذا التقييد يعد نقطة إيجابية لحصر أحكامنا و تدقيقها لأن إشكالية ترشيد الإدارة تطرح أكثر كلما كنا في مجال التسيير العمومي، إضافة إلى هذا نلاحظ أن العينة فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية تلحظ غياب للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري ، الهيئات الإدارية المستقلة ... الخ .

و رغم أن البلديات هي قاعدة اللامركزية و هي العينة الأنسب لدراسة مستوى الحكم الراشد ، نظرا لخصائص تميزها عن غيرها من الإدارات : كقربها من المواطن ،اعتمادها لأسلوب الانتخاب ، المشاركة الشعبية في التسيير، المساءلة وغيرها من المميزات التي تدخل في صميم معايير الحكم الراشد و التي يمكننا من خلالها المقارنة بين البعد النظري لهذه العناصر و بين واقعها الفعلي ، إلا أننا نجد أن العينة تجاوزت البلدية لتشمل الولاية فقط لأسباب تتعلق بالكيفية التي حددت بها العينة ، وفي هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن الاستبيانات المتعلقة بالولاية تم ملؤها على مستويات مختلفة من الهياكل المشكلة لها : الديوان ، الأمانة العامة ، مديرية الإدارة المحلية ، وكذا مديرية التنظيم والشؤون القانونية ، وهذا ما يساهم في أخذ نظرة شاملة على الكيفيات التي يتم بها تنظيم وتسيير الولاية ، إضافة إلى أخذ نظرة على تفاوت الثقافة السلوكية الموجودة حتى داخل النوع الواحد من الإدارات التي شملها استقصاءنا .

إضافة إلى الملاحظات السابقة يمكن القول أيضا كملاحظة أخيرة ، أن التوزيع الجغرافي للعينة بدوره لم يكن ممثلا كفاية خاصة ، و أن أغلب الإدارات متمركزة في المناطق الشرقية بنسبة 34.15 %.في حين تحتل ولايات الشمال نسبة 26.83% منه ، أما ولايات الغرب فهي ممثلة بنسبة 21.95% ، أما ولايات الوسط فلم تحظى إلا بنسبة 17.07 % من التمثيل داخل العينة . و منه الملاحظ داخل مجتمع الدراسة أن المناطق الجنوبية يغيب تمثيلها .

إن التوزيع الجغرافي و إن كان لا يؤثر على الملاحظات المتعلقة بالتنظيم و التسيير إلا أنه قد يطرح إشكالا عميقا فيما يتعلق بثقافة السلوك في الإدارة ، خاصة و أن كل إدارة تستمد في الغالب ثقافتها من ثقافة المنطقة التي تتواجد فيها بشكل يضفي عليها خصوصية تميزها عن المناطق الأخرى خاصة إذا ما تعلق الأمر بمصالح معينة كالسياحة ، الري ، البيئة ...الخ

إن مجتمع الدراسة و انطلاقا من الملاحظات السابقة يتميز بكونه محصور من حيث المكان بتركزه في جهات محددة من الوطن ، من حيث المستوى بتركزه على المستوى المحلي ، و من حيث الطبيعة القانونية للإدارات المشكلة له بانحصاره في أشكال معينة : ولايات ، مديريات ، جامعات ، مستشفى و مفتشيات .

النتائج و الملاحظات حول مجتمع الدراسة:

- الملاحظ أن مجتمع الدراسة لم يكن واسعا بالقدر الكافي ، إذ أنه شمل 41 إدارة عمومية فقط ، لأنه من الناحية الإحصائية كان من الأفضل الوصول إلى عدد أكبر لتوسيع عينة الدراسة ، و رغم ذلك و بما أن مجتمع الدراسة تضمن نوعا واحدا من المنظمات ، و هو الإدارة العمومية ، فلم يشمل بذلك المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات الخاصة، إلا انه يمكن القول أن انسجام هذه العينات ، سمح بإعطاء نظرة حول واقع الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية.
- يمكن القول أيضا أن مجتمع الدراسة بتنوع تفرعاته ، إلا أنه لم يشمل الإدارات المركزية و التي نقصد بها الوزارات ، كما أنه لم يشمل الإدارات اللامركزية القاعدية ، و نقصد هنا البلديات ، و لا السلطات الإدارية المستقلة.

2-1-2 . تقييم نتائج البحث

2-1-2-1. عرض وتحليل النتائج

الجداول المختلفة في الصفحة الموالية:

- **بالنسبة للتنظيم:**

السؤال	طبيعة السؤال	عرض الإجابة		
هل هناك هيكل تنظيمي في إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%86	%14	ـــــ
بأي كيفية	مغلق	نص	نظام داخلي	امتناع

<table>
<tr><td rowspan="2">يحدد هذا الهيكل التنظيمي؟</td><td rowspan="2"></td><td>قانوني</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>89%</td><td>9%</td><td>2%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">هل هذا الهيكل التنظيمي مطبق في إدارتكم؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>نعم</td><td>لا</td><td>امتناع</td></tr>
<tr><td>82%</td><td>18%</td><td>———</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ما هي كيفية توزيع و تقسيم هذه الهياكل على مستوى إدارتكم؟</td><td rowspan="2">مفتوح</td><td colspan="3">عرض للإجابات المصرح بها:</td></tr>
<tr><td colspan="3">▪ مديريات، مصالح، مكاتب
▪ كليات، مديريات فرعية، أمانة عامة، مجلس علمي، مجلس إدارة</td></tr>
<tr><td rowspan="2">هل حجم إدارتكم يتماشى مع تنظيمها؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>نعم</td><td>لا</td><td>امتناع</td></tr>
<tr><td>68%</td><td>25%</td><td>7%</td></tr>
<tr><td>ما هو</td><td>مفتوح</td><td colspan="3">عرض للإجابات المصرح بها:</td></tr>
</table>

<table dir="rtl">
<tr>
<td>عدد الموظفين على مستوى إدارتكم؟</td>
<td></td>
<td colspan="4">▪ ولاية سطيف: 1300 موظف
▪ ولاية عين الدفلى: 927 موظف
▪ ولاية الجلفة: 900 موظف
▪ ولاية الشلف: 667 موظف
▪ ولاية المدية: 1112 موظف
▪ مديرية البيئة (ولاية بومرداس) : 20 موظف
▪ مديرية البيئة (ولاية الشلف) : 18 موظف
▪ مديرية البيئة (ولاية سكيكدة) : 24 موظف
▪ جامعة فرحات عباس (ولاية سطيف) : 2089 موظف</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">كيف يتم توزيع هؤلاء الموظفين؟</td>
<td rowspan="2">مفتوح</td>
<td colspan="4">عرض للإجابات المصرح بها:</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="4">حسب الكفاءة ، حجم العمل ، المهام ، الشهادة ، التخصص ...</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">ما هي نوعية تكوين الموظفين على مستوى إدارتكم؟</td>
<td rowspan="2">مغلق</td>
<td>م.و.إ</td>
<td>جامعي</td>
<td>أقدمية</td>
<td>مراكز التكوين الإداري</td>
</tr>
<tr>
<td>%54</td>
<td>%65</td>
<td>%59</td>
<td>%59</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td colspan="2"></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</table>

هل أنتم راضون بهذا التنظيم الموجود في إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%50	%34	%16
ما هي نقاط الضعف التي ترونها في رأيكم على مستوى التنظيم؟	مفتوح	عرض لبعض الإجابات المصرح بها: ▪ نقص الوسائل و الإمكانيات ▪ نقص الموارد البشرية ▪ غياب نص تنظيمي يحدد الهياكل و المهام ▪ مركزية التنظيم		

<u>الملاحظة العامة حول التنظيم:</u>

نلاحظ أن أغلب الإدارات تسير بهيكل تنظيمي من خلال نص قانوني ، كما أن أغلبيتها تطبقه ، نلاحظ كذلك تماشي الهياكل مع تنظيم الإدارة ، و فيما يخص الموارد البشرية فإن عدد الموظفين يتماشى مع حجم الإدارة ، طبيعتها و دورها في محيطها . غير أن الجهود تظل غير كافية فيما يخص حجم و مهام هذه الإدارات ، و تظل النصوص القانونية التي تنظم الإدارة غير كافية نظرا لعدم التوازن الملحوظ بين وجود النصوص و تطبيقها في الميدان.

- **<u>بالنسبة للتسيير:</u>**

السؤال	طبيعة السؤال	عرض الإجابة		
هل تعتمد إدارتكم على التخطيط؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		70%	30%	ـــــــ
هل هناك هيئة تقوم بالتخطيط في إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		90%	10%	ـــــــ
كم تقدر ميزانيتكم السنوية؟	مفتوح	عرض الإجابات المصرح بها:		
		▪ جامعة سطيف: 1.726.424.0,00دج ▪ ولاية المدية : 2.157.116.3,16دج ▪ مديرية السياحة (ولاية وهران): 6.000.000,00 دج		

هل تغطي الميزانية المخصصة لإدارتكم كل الاحتياجات؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%29	%39	%32
كيف هي تقديرات ميزانيتكم بالنسبة للميزانية الفعلية السنوية؟	مفتوح	عرض لبعض الإجابات المصرح بها:		
		▪ تقديرات الميزانية متماشية مع الميزانية الفعلية ▪ حسب الاحتياجات المرتبطة بالمصلحة ▪ على أساس الميزانية الفعلية ▪ امتناع: 27%		
هل هناك استقرار للإطارات في إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%60	%32	%8
ما هي المدة المتوسطة لبقاء المسؤول في منصبه؟	مفتوح	عرض لبعض الإجابات المصرح بها:		
		▪ من 4 إلى 5 سنوات ▪ من 4 إلى 20 سنة ▪ من 10 إلى 15 سنة ▪ من 4 إلى 7 سنوات		
هل هناك هيئة تقييم على مستوى إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%68	%32	ـــــــ

<table>
<tr><td rowspan="2">كيف تتم الرقابة ؟ و ما هي نوعيتها؟</td><td rowspan="2">مفتوح</td><td colspan="3">عينة عن بعض الإجابات:</td></tr>
<tr><td colspan="3">▪ داخلية/ خارجية/ دورية/ قبلية/ بعدية ...</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ما هو مستوى الرقابة الموجودة في إدارتكم؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>داخلية</td><td>خارجية</td><td>داخلية/ خارجية</td></tr>
<tr><td>%50</td><td>%18</td><td>%32</td></tr>
<tr><td rowspan="2">هل تمت المراقبة فعلا على مستوى إدارتكم؟ و متى؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>نعم</td><td>لا</td><td>امتناع</td></tr>
<tr><td>%73</td><td>%16</td><td>%11</td></tr>
<tr><td rowspan="2">كيف تقيمون أداء إدارتكم بصفة عامة؟ و أداء الكفاءات بصفة خاصة على مستوى إدارتكم؟</td><td rowspan="2">مفتوح</td><td colspan="3">عينة عن بعض الإجابات:</td></tr>
<tr><td colspan="3">▪ أداء مقبول/ كفاءات ضعيفة
▪ كفاءات جيدة لكن لا تحوز على الاهتمام الكافي .
▪ امتناع قدر بـــ: 16%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">هل ترتبط إدارتكم بنشاط نقابي؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>نعم</td><td>لا</td><td>امتناع</td></tr>
<tr><td>%55</td><td>%36</td><td>%9</td></tr>
<tr><td rowspan="2">كيف ترون علاقة النشاط النقابي و العمل الإداري و انعكاسه على الإدارة؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td>إيجابي</td><td>سلبي</td><td>أخرى</td></tr>
<tr><td>%50</td><td>%23</td><td>%27</td></tr>
</table>

<u>الملاحظة العامة حول محور التسيير:</u>

يوجد تخطيط في غالب الأحيان ، وهو مركزي و يتم تطبيقه محليا، لكن لا توجد خطة العمل الأسبوعية أو الشهرية . و فيما يخص الميزانية نلاحظ وجود عدم توازن بين الإمكانيات و كيفية استعمال هذه الميزانية .

- **<u>بالنسبة لثقافة السلوك:</u>**

<table dir="rtl">
<tr><th>السؤال</th><th>طبيعة السؤال</th><th colspan="4">عرض الإجابة</th></tr>
<tr><td rowspan="5">كيف هو الانضباط على مستوى إدارتكم؟</td><td rowspan="5">مغلق</td><td></td><td>جيد</td><td>متوسط</td><td>ضعيف</td></tr>
<tr><td>التوقيت</td><td>36%</td><td>52%</td><td>12%</td></tr>
<tr><td>هيئة الموظفين</td><td>45%</td><td>41%</td><td>14%</td></tr>
<tr><td>النظافة في المحيط</td><td>55%</td><td>30%</td><td>15%</td></tr>
<tr><td>روح العمل و المبادرة</td><td>36%</td><td>54%</td><td>10%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">كيف يتم تقسيم الوقت في عملكم اليومي؟</td><td rowspan="2">مفتوح</td><td colspan="4">الإجابات الغالبة:</td></tr>
<tr><td colspan="4">▪ دوام مستمر (رسمي) من 8:00 إلى 16:30.
▪ قدر الامتناع بـــ: 20%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">كيف تبرز علاقة الموظفين فيما بينهم على مستوى إدارتكم؟</td><td rowspan="2">مغلق</td><td colspan="2">جيد</td><td>متوسط</td><td>ضعيف</td></tr>
<tr><td colspan="2">52%</td><td>43%</td><td>5%</td></tr>
<tr><td>كيف يتم استقبال المواطنين و</td><td>مفتوح</td><td colspan="4">عينة عن بعض الإجابات:</td></tr>
</table>

السؤال	نوع السؤال	نعم	لا	امتناع
التعامل معهم على مستوى إدارتكم؟		▪ استقبال يومي و لقاءات مبرمجة ▪ تخصيص أيام معينة للاستقبال ▪ استقبال غير مرض		
هل تبرز هناك فعالية في خدمة المواطنين من حيث رد الإدارة على مشاكل و انشغالات المواطنين؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%69	%24	%7
هل هناك سجل للملاحظات على مستوى إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%48	%48	%4
هل تلاحظون انحرافات سلوكية لدى الموظفين على مستوى إدارتكم؟	مغلق	نعم	لا	امتناع
		%20	%80	ـــــ
ما هي طبيعة النزاعات بين إدارتكم و المواطنين؟ و كيف يتم معالجتها؟	مفتوح	عينة عن بعض الإجابات: ▪ شكاوى متعلقة بالمسابقات في الوظيفة العمومية ▪ شكاوى متعلقة بالتوجيه ، الانتقال و التقييم (الجامعة) ▪ المنازعات تعالج وديا ▪ امتناع قدر بـــ: 36%		
كيف ترون مكانة المرأة في الإدارة؟	مفتوح	عينة عن بعض الإجابات: ▪ عدد معتبر و لكنهن لا يشغلن مناصبا عليا ▪ مكانة مساوية نسبيا للرجل		

		▪ كفاءات عالية و ترقية بطيئة ▪ امتناع قدر بـــ: 9%

الملاحظة العامة حول محور ثقافة السلوك:

الملاحظة المسجلة هنا ، هي أن هناك انضباط نسبي لموظفي الإدارة ، من خلال الأجوبة يمكن استنتاج أن ثقافة السلوك موجودة لكنها غير كافية و متوسطة و تقتضي التحسين أكثر فأكثر. فيما يخص الجوانب المحددة قانونيا هناك انضباط، و لكن عندما نخرج من الإطار القانوني، نلاحظ وجود أجوبة متوسطة.

▪ **فيما يخص المردودية:**

تقييم المردودية حسب الموظفين كان أنها نسبية و متوسطة :

	1	2	3	المجموع
التنظيم	%30	%32	%38	%100
التسيير	%27	%43	%30	%100
ثقافة السلوك	%27	%41	%32	%100

2-1-2-2. التعليق على النتائج

- **من حيث التنظيم :**

القانونية تعرف من حين إلى آخر تطويرا يتكيف مع الحاجات المختلفة للإدارة العمومية ، غير أن الملاحظ من الناحية الواقعية ، أن اغلب هذه الهياكل قديم و جامد لا يجاري التطورات التي عرفتها الإدارات العمومية المقارنة في الدول الأخرى ، مما جعل الهياكل التنظيمية للإدارة العمومية الجزائرية تتميز بالجمود فكانت بذلك بعيدة كل البعد عن أسس المناجمنت الحديث الذي يعتبر عنصرا من عناصر الحكم الراشد .

- **<u>من حيث تكيف هذه الهياكل التنظيمية مع المهام و الأهداف :</u>**

الملاحظ من خلال نتائج الاستبيان أن الهياكل التنظيمية في الإدارات العمومية ، غير مطبقة بالشكل المحدد في النص القانوني ، و هذا راجع إلى عدة أسباب تتمحور خاصة إما حول عدم تحديد مناصب العمل ، أو أن المهام محددة لكن لا توجد الكفاءات المناسبة لشغل هذه المهام و الكفاءات ، و هو ما عاب على الهياكل التنظيمية في الإدارة الجزائرية قصورها في تحقيق الأهداف التي ترسم لها حسب النص القانوني ، و خاصة مع نقص الوسائل و الإمكانيات المتاحة للإدارة العمومية الجزائرية .

- **<u>من حيث استجابة هذه الهياكل التنظيمية لحاجات و طموحات الموارد البشرية :</u>**

إن الإجابات التي تم رصدها في ما يخص سؤال مدى رضا الموظفين سواء كانوا أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ على الهياكل التنظيمية ، بين لنا أن نسبة محتشمة فقط منهم ، هي الراضية عن عنصر التنظيم في الإدارة العمومية الجزائرية مما يعني أن طموحهم يتجه نحو التغيير ، خاصة و انه

قد سجلت نسبة لا بأس بها من الممتنعين فيما يخص هذا السؤال ، و لذلك دلالة سلبية توحي دائما إلى عدم الرضا بمستوى التنظيم القائم .

- **<u>من حيث طبيعة الموارد البشرية المستغلة :</u>**

إن طبيعة النتائج المتحصل عليها في هذه النقطة بالذات ، كانت تدفع على التفاؤل إذ سجل نوع من التوازن بين الموظفين من مختلف المؤسسات التكوينية بما فيها المدرسة الوطنية للإدارة ، مع تسجيل عدد لا بأس به من الموظفين الذين تقلدوا مناصبهم عن طريق الأقدمية ، و هو ما يساعد على نقل التجربة و الخبرة للطاقات و الكفاءات الجديدة و الفتية في الإدارة ، و لو أنه من جانب آخر تعد هذه الفئة من الموظفين بالذات – أي فئة الموظفين الذين حازوا وظائفهم عن طريق الأقدمية – الفئة الأقل مردو دية و فاعلية بسبب روتينية العمل الذي تعيشه داخل الإدارة ، و لفترة طويلة هي نفسها فترة تواجدهم بها ، مقابل امتيازات ضئيلة لا تدفع على التحفيز .

- **<u>من حيث التسيير :</u>**

إن النتائج المتحصل عليها من خلال عنصر التسيير، تسجل تجانسا مع ما تم التحصل عليه من خلال عنصر التنظيم ، إذ يمكن رصد الملاحظات التالية :

- **<u>من حيث اعتماد التخطيط كعنصر في التسيير :</u>**

لوحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ، أن أغلب الإدارات العمومية الجزائرية تعتمد عنصر التخطيط في تسييرها ، إلا أن ذلك تزامن مع غياب الهيئات أو الأجهزة المتخصصة الكفيلة بالقيام بمهمة التخطيط ، كونها تحتاج إلى تخصص و دراية لا تتوفر عليهما الإدارة العمومية الجزائرية بالشكل الكافي .

- **<u>من حيث الميزانية و مدى تغطيتها لمختلف الاحتياجات :</u>**

كان هذا السؤال الأكثر جاذبية في الاستبيان ، إذ بفضله أمكننا تسجيل عدة ملاحظات ذات أهمية ، خاصة و نحن بصدد البحث عن دعائم الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية كنموذج ، إذ تم تسجيل امتناع العديد من الإدارات على الإجابة مقابل عدد ضئيل للإجابات المصرح بها ، كما يظهر من خلال الجدول ، إضافة لذلك كانت أغلب الردود تدور حول عدم تغطية هذه الميزانية لاحتياجات الإدارات ، مما يؤدي إلى تعطل العمل و عدم تحقيق الأهداف المرغوب فيها .

- **من حيث استقرار الإطارات :**

سجل في هذه النقطة وجود استقرار للإطارات ، و هذا بسبب نظام الوظيفة العمومية المغلقة الذي تتبعه الجزائر منذ الاستقلال ، مما لا يسمح بتعدد الوظائف داخل أو خارج الإدارة العمومية ، غير أن النسبة التي بقيت و التي عبرت عن عدم استقرار الإطارات داخل بعض الإدارات ، فسرت على أنها رغبة من هؤلاء في الاتجاه نحو القطاع الخاص ، أين تكون الظروف أكثر ملائمة وراحة خاصة من الناحية المادية ، مقابل العجز الميزاني الذي تعيشه مختلف الإدارات العمومية الجزائرية .

- **من حيث الرقابة و التقييم :**

يعتبر عنصر الرقابة و التقييم من العناصر الهامة التي تشكل محورا من محاور التسيير داخل الإدارات العمومية الجزائرية ، و الدليل على ذلك أن النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان ، بينت أن كل الإدارات العمومية تتبع نوعا معينا من التقييم و تخضع لمستويات مختلفة من الرقابة : داخلية ، خارجية ، قبلية ، بعدية ، ... و هذا حسب طبيعة و خصوصيات كل إدارة عمومية .

- **من حيث مساهمة النشاط النقابي :**

إن ارتباط الإدارات العمومية الجزائرية بالنشاط النقابي ، يعتبر مؤشرا مطمئنا مبدئيا ، إلا أن الواقع يبين أن هذا النشاط بدأ يعرف تراجعا باعتبار أن الردود

و النتائج المتحصل عليها في هذا الصدد ، تبين عدم رضا الموظفين على أداء النقابات في الدفاع عن حقوقهم ، و هو أمر بحاجة إلى إعادة النظر من الناحية القانونية ، بإعطاء المزيد من الضمانات داخل الإدارة العمومية و التي يمكن بها الحفاظ على حقوق الموظفين .

- **من حيث ثقافة السلوك :**

تعتبر ثقافة السلوك من الخصائص المميزة للسلوك التنظيمي داخل الإدارات ، و قد سمح لنا هذا الاستبيان بأخذ لمحة عن واقع هذه الثقافة ، إذ يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

  - **من حيث الانضباط :**

سجل في هذه النقطة وجود مستوى جد مرض ، من ثقافة الانضباط التي يتصف بها الموظفون داخل الإدارة العمومية الجزائرية ، إذ أن إتباع سياستي الرقابة و التقييم الذين سبق التعرض لهما ، سمح ببث نوع من روح الالتزام و المسؤولية من جانب الموظفين في أدائهم لمهامهم و تحملهم مسؤولياتهم .

  - **من حيث علاقات الموظفين فيما بينهم :**

على هذا المستوى تم تسجيل وجود نوع من الروح الجماعية ، التي يتميز بها الموظفون داخل الإدارة ، و هو مؤشر اجتماعي مطمئن ، يهيأ إلى تثبيت دعائم الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية ، إذ كانت مختلف الردود توحي بتوفر علاقات يسودها الاحترام المتبادل بين الموظفين ، و هو ما ساهم في التخفيف من حدة المنازعات القائمة بينهم .

  - **من حيث علاقة الإدارة بالمواطن :**

على هذا المستوى أيضا تم تسجيل ملاحظات مطمئنة ، إذ أن الصورة العامة التي تم رصدها هنا ، هي أن علاقة المواطن مع الإدارة هي علاقة مرضية بالنسبة للطرفين و أن النزاعات التي تقوم بين الإدارة و المواطنين ، ترتبط عادة بنوعية النشاط الذي تقوم به الإدارة ، كما أن معظم هذه النزاعات تتم تسويتها بالطرق الودية دون اللجوء إلى القضاء ، و لعل هذا راجع إلى الضمانات القانونية المتوفرة في عدة نصوص قانونية مثل : قانون علاقة الإدارة بالمواطن .

o **من حيث مكانة المرأة داخل الإدارة العمومية الجزائرية :**

شكل هذا الجانب أهمية كبيرة ، خاصة أمام سعي الإدارة الجزائرية إلى تدعيم و تقوية دور و مكانة المرأة الجزائرية الموظفة ، و قد سمح لنا هذا الاستبيان بتقدير هذه المكانة ، إذ لوحظ وجود مشاركة محتشمة للمرأة على مستوى الوظيفة العمومية ، سواء كان ذلك من حيث العدد أو من حيث الكفاءات ، نظرا لبعض أشكال التمييز التي تعيشها الإدارة الجزائرية بين الرجل و المرأة خاصة فيما تعلق بالترقيات ، و هذا رغم أن كل النصوص القانونية بدءا بالدستور ، تكرس مبدأ المساواة بين الرجل و المرأة ، و هو ما يدل على أن الضمانات مازالت غير كافية لتكريس هذا المبدأ من الناحية الواقعية .

إن عرضنا للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان ، و من ثمة التعليق عليها من خلال هذا المبحث ، جعلنا نصل إلى قناعة مفادها أنه تنبغي إعادة النظر في مستوى مقاييس الحكم الراشد السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية ، مما يدفعنا إلى التساؤل عن نوعية الآليات التي تسمح بذلك ؟ و هو ما نتناولـــه من في العنصر الموالي:

2-2 آليات تجسيد الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية

تعتبر الإدارة بمثابة المجسد الحقيقي والمنفذ الوحيد لسياسة الدولة لذا فإن أي تغير في دو ر هذه الأخيرة يجب أن يصحبه بالضرورة تغيير في مهام الإدارة بطريقة تتفق والدور لجديد الذي أنيط بالدولة.

وقد أرجع بعض المختصين عجز الدول النامية عن مسايرة التطورات العالمية والعولمة الاقتصادية رغم ما تملكه من إمكانيات بشرية وثروات طبيعية ضخمة إلى ضعف الجهاز الإداري الذي أصبح عائقا أمام أي تحول أو تغيير للدول النامية كمااصبحت يشكل حجرة عثرة أمام التحاق هذه الدول بركب العولمة والتكتلات العالمية الحديثة خاصة الاقتصادية منها ولعل ما تعيشه اليوم لخير دليل على ذلك إذ تسعى في إطار انفتاحها على الاقتصاد العالمي إلى وضع استراتيجيات لمواجهة الوضع المتأزم نظرا لما سببته هذه الأخيرة من

عرقلة لعملية التحاق الجزائر بالركب الدولي وفي هذا الصدد شكلت لجان متخصصة لتشخيص الإختلالات في الإدارة الجزائرية وتحديد المجالات التي يجب أن تشملها عملية الإصلاح أي وضع آليات لتجسيد الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائرية.
وبذلك سنحاول التطرق إلى أهم الآليات المؤدية إلى تحقيق الحكم الراشد في الإدارة التعمومية الجزائرية والمتمثلة في آليات التنظيم ، التسيير، ثقافة السلوك.

2-2-1 الآليات المتعلقة بالتنظيم

2-2-1-1 .التخفيف من حدة المركزية

على غرار الدول الحديثة اعتمدت الجزائر في تنظيمها الإداري على أسلوبي المركزية واللامركزية ولكن الواقع أظهر إفراطا شديدا في المركزية لاسيما في جانبها الإداري والاقتصادي.
فمن الناحية الإدارية و لان السلطات المركزية عملية صنع القرارات البسيطة منها والإستراتيجية مما أدى إلى تقليص دور الجامعات المحلية وتهميشها في عملية اتخاذ القرار
فالتخفيف من حدة المركزية يتجسد من خلال عملية التخطيط الذي تتكفل به الصالح المركزية بمشاركة الجماعات المحلية منها المخططات التنموية على غرار المخططات البلدية للتنمية التي تثمن دور البلديات كجماعات إقليمية في التنمية الوطنية غير أن التجربة أثبتت أن محتواها يحدد على المستوى المركزي وهو ما أفقدها أهميتها وأفرغها من محتواها .
وإذا كان التخطيط الإداري المحلي يسعى إلى وضع برامج متوافقة ومتكاملة وواضحة فإنه من الضروري أن يقتصر دور السلطة المركزية على مراقبة مدى توافق تلك المخططات مع السياسة المسطرة من طرف الدولة من جهة ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تقويتها وإصلاحها من جهة أخرى , وبالتالي فإن إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالاستقلال المالي وإعادة هيكلة الإدارة

غير كافي لتحقيق تسيير فعال لهذه الإدارة بل يجب اعتماد طرق التسيير الحديثة وتحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنجاز شبكات معلوماتية داخلية وخارجية لتسهيل نشر المعلومات وترقية سبل الاتصال والحوار وبث ثقافة الإعلام وفتح المجال أمام المرتفقين للمشاركة في تسيير شؤونهم لتكريس الشفافية على مستوى كل أعمال الإدارة التي تتطلب بدورها مراجعة طرق معالجة الملفات والإجراءات الإدارية من أجل تحسين الخدمة العمومية مع الابتعاد عن الرقابة كوسيلة للضغط و العقاب لان ذلك يخلق جو من النفور وانعدام الثقـة بين القاعـدة و المركز مما ينتج عنه تنصل المسؤولين المحليين عن أداء مهامهم خشية الوقوع في الأخطاء وبالتالي ترتيب مسؤوليتهم .

كما أن تعدد أشكال الرقابة يعمل على إرهاق المسؤولين و تعطيل إنجاز الأهداف ،فضلا عن إنها تكون مكلفة للغاية , فمثلا الرقابة المسبقة تؤدي أحيانا إلى تأخير إنجاز الأعمال وطول الإجراءات.

ويتجلى من كل هذا أن الحكم الراشد والسليم يحتاج إلى الرقابة التي تساعده على تقوية السلطات المركزية وتعزيز سيطرته على السلطات المحلية خشية تجاوز هذه الأخيرة الاختصاصات المخولة لها سواء كانت الرقابة على المهام أو على الوسائل التي تستخدمها لأداء مهامها.

2-2-1-2. تجنب تضخم الجهاز الإداري

تتجسد ظاهرة التضخم الإداري في وجود توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري في وجود تعدد في مستويات بناء التنظيم ويلاحظ من خلال تزايد عدد الوزارات باستمرار وكذا المصالح الحكومية والمؤسسات العمومية والذي ترتب عنه مشاكل عديدة يمكن تفاديها من خلال :

* التحكم في عملية الإشراف والتوجيه من أجل توصيل المعلومات من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم وكذا الإسراع في وصول الأوامر والقرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته.

* التقليص في أجهزة الرقابة لتجنب التضارب بشأن المسائل ومحتوى التقارير التقييمية.

* التقليص من أجهزة ولجان فرعية التي تزيد في حجم نفقات الدولة المرتبطة بالأجور والرواتب دون قيمة مضافة مقابلة.

* التخفيف من الإجراءات لضمان الفعالية التنظيمية بشكل عام.

واستنادا إلى الواقع الجزائري تبين التجربة أن تنمية الاستثمارات مرتبطة بحجم الإدارات إذ من المفروض التخفيف من حدة الإجراءات
الإدارية وخاصة الوثائق ومدة الحصول عليها

2-2-1-3 . التقليص من عدد الموظفين على مستوى الإدارة

نظرا لمتطلبات الحكم الراشد في الإدارة العمومية الجزائرية وجب التخفيف من العدد الهائل للموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة بإيجاد منطق تسييري فعال تستند عليه عملية التوظيف من خلال تشخيص حقيقي للاحتياجات البشرية وإسناد عملية التوظيف إلى معايير موضوعية ومما لاشك فيه أن ظاهرة التضخم لها انعكاسات على فعالية العمل الإداري , أساليب سره وكيفية أداءه . فإلى جانب العدد الهائل للموظفين الذي أثقل كاهل الميزانية العامة للدولة بحيث أضحت نفقات الأجور والرواتب تمثل 43 % من ميزانية التسيير.

2-2-2 الآليات المتعلقة بالتسيير

إن الامتثال لسياسة المشاركة الجماعيـــة في تحضير الأعمال الإدارية و تنفيذها و تقبل مبادئ وآليات الرقابة الدورية على أعمال الإدارة و مستخدميها، مع منح المواطن سبل المشاركة في تسيير الشؤون العمومية، لهي لبنة من لبنات دولـــة القانـــون
و سمة من سمات الحكم الراشد في شقه التسييري.

وهي نظرة نستشفها مما رآه العديد من الأساتذة اللذين نشطوا المتقى الذي دارت أحداثه بالمدرسة الوطنية للإدارة حول موضوع الحكم الراشد، والذين تمحورت جل وجهاتهم

على اعتبار الحكم الراشد عملية قيادية و توجيه شؤون منظمة و التي قد تكون دولة مجموعة دول، جهة، أو جماعة محلية أو مؤسسة عمومية أو خاصة و ذلك بالتنسيق

و الاستشارة و المشاركة و الشفافية في اتخاذ القرارات مما يسمح بالمشاركة بين مختلف الفاعلين وهو ما يخلق قنوات الاتصال ومن ثم الحوار بينهم، الأمر الذي يعطي الدفع و الفاعلية لأعمال الإدارة المنبثقة عن تصرفاتهم القانونية باسمها.

2-2-2-1 . تسيير و تثمين الموارد البشرية

رغم أن العديد من المشاكل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية التي ظهرت عبر القرون الماضية, فإن المهمة الأساسية للإدارة العمومية تكمن في إدخال أسلوب جديد لتسيير الموارد البشرية يتلاءم مع التطلعات الجديدة للإدارة وإمكانياتها.

إذ يجب أن يعي المسؤول في الوقت الحاضر أهمية الجانب الاجتماعي والنفسي للموظف لما له من أثر في فعالية الأداء الوظيفي ونجا عته.

في هذا الإطار ومن أجل الوصول إلى إدارة جزائرية فعالة, تتحكم في تسيير الموارد البشرية وتحاول تجسيد الحكم الراشد يجب عليها الأخذ بآليات تسيير حديثة يمكن تلخيصها فيما يلي:

* تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل ثم البحث والاستقطاب للموظفين الأكثر كفاءة وجدية.

* الإهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين, إذ أن نجاح أية إدارة متوقف على درجة التفاهم والرضا والتعاون بين مختلف الفاعلين.

* وضع استراتيجية محددة من خلال إعداد خطة العمل التي تقسم إلى شقين:

1- تحديد عدد الوظائف والمهام والمناصب الشاغرة والتي يتحتم شغلها.

2- تحديد مسؤولية وكفاءة وواجبات من يشغل هذه الوظيفة.

* تحسيس الموظف بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها أو الشعور بالعمل الجماعي.

* تهيئة كل الظروف والإمكانيات للموظف لمنع أسباب القلق وعدم الإستقرار.

* تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لكل فرد لصالحه ولصالح الإدارة في نفس الوقت.

إذا كانت هذه هي التوصيات أو الآليات التي يجب أخذها مأخذ الجد بصفة عامة, فماهي الجوانب الحساسة التي تتطلب التركيز عليها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية؟

أولا: تفعيل الاتصال بين مختلف الوحدات:

إن إرساء دعائم دولة القانون القائمة على إدارة متينة لا يشوبها ما يضفي اللبس على مسارها الخدماتي يستدعي وجود شفافية كبيرة في العمل القائم على مختلف المستويات والأصعدة ،يظهر هذا في تكثيف و تفعيل ما يدور حول الاتصال النازل و الصاعد و كذا الأفقي بين مختلف مستوياتها و هيآها.

فالنازل يقوم على حمل المعلومات من السلطات العليا إلى القاعدة مرورا بمستويات وسيطية بالإدارة،يسهم هذا النوع في نشر المعلومات الخاصة بالتنظيم و تعريف محيطها الداخلي بما تعتمده السلطات العليا ،

أما الصاعد فيدور حول نقل المعلومة من القاعدة إلى القمة بصفة إلزامية و دورية،يسهم في الحوار بين قيادة الإدارة و مستخدميها،الشيء الذي يضفي على القرار الطابع الجماعي و الترشيدي

أما الاتصال الأفقي فيتعلق بوحدات في نفس المستوى،يسمح بالتفاعل بين مختلف الفاعلين بصفة عرضية، يضمن وضوح في المساعي والأهداف التي تدخل في إطار النشاط العام للمرفق المعني.

ربط الترقية بالكفاءة:

_يقصد بالكفاءة مجموع الإمكانيات والمؤهلات التي يكتسبها ويتوفر عليها الموظف والتي تسمح له بمباشرة مهامه والاستمرار فيها ومن ثمة تفعيل النشاط الإداري لخدمة المواطن بالدرجة الأولى.

وإلحاق الكفاءة بالترقية يتعلق أساسا بتولي الوظائف العليا لما لها من دفع لأصحاب الكفاءات لتفعيلها وبالتالي الوصول لهذه المناصب يعكس الأقدمية ذات الطابع الجمودي.

يظهر دور الكفاءة في هذا الإطار خصوصا في دفع الإطارات إلى البروز وقيادة العمل الإداري ومن ثمة الإصلاحي كما تساهم في فعالية النشاط الإداري نظرا للطاقم القيادي النخبوي.

الاهتمام بفئة الإطارات:

باعتبارها النخبة الأكثر دراية بالعمل الإداري والمشروع الإصلاحي فيجب تدعيم قدراتها وتفعيل كفاءاتها من خلال تحفيزها ماديا ونوعيا بتكثيف نوعية وعدد دوراتها التكوينية، إضافة إلى استقطاب كفاءات جديدة من شأنها تبني العمل الإصلاحي، زوال سياسة التغيير قائمة على الكفاءة التي تجمع بين المعارف

والمهارة، وكذا حسن السلوك، فلا يجب التغاضي عن تخلف إحداها في أي موظف ليتولى منصب من مناصب القيادة.

فالمعارف يقصد بها التحصيل النظري للمعارف التي اكتسبها من محطات تعليمية وتكوينية تلقاها في مسارها الدراسي، بينما المهارة فتتعلق بقدرته على استغلال مكتسباته وتكييفها وتطبيقها عند الحاجة ووفق ما تمليه السرعة والمرودية أما حسن السلوك فيعني تصرف الموظف وفق سلوك عقلاني وراشد ولن يتأتى ذلك إلا بتكييف ذهبيات الموظف مع الأوضاع الحالية.

إن حمل الإطار على التغيير لا يكون في منأى عن تحفيزه ماديا وهو ما يحملنا إلى الحديث عن نظام الأجور.

تفعيل نظام الأجور:

بالرغم من أن قيمة أجور السلك الوظيفي بلغت 611 مليار دينار سنة 2004(1) بنسبة 10.6% *من الناتج الداخلي الخام بنسبة 50% من الإيرادات العادية و تقريبا 45% من ميزانية الدولة للتسيير غير أن هذه المعطيات تبقى ضعيفة جدا مقابل متطلبات الموظف عموما والإطار خصوصا نظرا لمعطيات اقتصادية بحتة تتعلق بتدني قيمة العملة والوطنية وبالتالي ضعف قدرته الشرائية.

في هذا الخصوص التغيير مرتبط أيضا بجانب زيادة الأجور مع زيادة عدد ونوعية العلاوات الممنوحة للموظفين خاصة علاوة المر دودية التي تعطي للعمل الإداري السرعة والنوعية التي تنال رضا الموظفين.

التسيير العقلاني و الامثل للموارد البشرية

بعد ازدياد مهام الدولة و تدخلاتها في شتى المجالات ، بعد ازدياد و تنوع احتياجات المواطنين و التي يقع على الدولة عبء تلبيتها . هذا يتطلب توفر موارد مالية و مادية لدى الدولة لمواجهة هذه المتطلبات المتزايدة و النهوض بأعباء التنمية. وهذا لن يأتي إلا بإدخال و استعمال أفضل طرق و أساليب و تقنيات التسيير الحديثة و الأكثر فاعلية، و التي تتمثل أساسا في المراقبة المالية بجميع أنواعها و المحاسبة التحليلية و كذا تقنيات التدقيق و المراقبة الداخلية في الجهاز المحاسبي للإدارة و كذا نظم مراقبة التسيير و التسويق العمومي و إتباع وضع المخططات و استراتيجيات دقيقة و محكمة، فيما يعطي مرونة في التسيير و سرعة في اتخاذ القرارات و بالتالي في تنفيذ برامج الإدارة و أهدافها في المواقيت و المواعيد المحددة.

ولتوضيح هذه الأساليب و التقنيات و أهميتها في تسيير موارد الإدارة العمومية الماليـــــة و أثرها على مردودية الإدارة و و نجا عتها.

2-2-2-2. التسيير العقلاني للموارد المالية

إن التسيير المالي للأموال العمومية الإدارية (النفقات و الارادات) و كذا التسيير المحاسبي و التحليل المالي. إن الموارد المالية تلعب دورا مهما في فعالية الهيئات الإدارية

1-0 محاضرات الأستاذ لرحماني لطلبة المدرسة الوطنية للإدارة- 2005-2006

فهي تشكل الوسيلة الأساسية لمواجهة الأعباء الملقاة على عاتقها من نفقات أجور و مرتبات الموظفين، ونفقات تقديم خدمات للمواطنين و النهوض بأعباء التنمية بجميع أنواعها.
إن قلة و ندرة هذه الموارد تحتم على المسيرين إتبـاع طرق تسيير ذات نوعيـة عاليـة و ناجعة، و تتطلب إعداد مناهج و طريقة صارمة في تخصيص و إنفاق الأموال المتاحة. و ذلك قصد تقديم اشباعات كافية و بجودة عالية و بتكلفة اقل و في أسرع الأوقات.
ففيما يخص تسيير الميزانية فان ما نلاحظه ألان في معظم الهيئات الإدارية الجزائرية هو سوء تسيير ميزانياتها، سواء فيما يتعلق بمسالة تحقيق التوازن في الإيرادات و النفقات أو كيفية صرف هذه الميزانيات. فهي تعود أساسا إلى عدم الدقة في توقع و تقدير النفقات و الإيرادات، وكذا سوء توزيعها على مختلف فصول و مواد الميزانية و كذا عدم الدقة في برمجة الأهداف و البرامج خلال فترة الميزانية، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تجاوز مبالغ النفقات المحددة سلفا، وهذا ما يسبب عجزا في الميزانية.
إما فيما يخص التسيير المحاسبي و التحليل المالي و الذي يعتبر وسيلة للقياس و التسيير التقديري الذي يسمح بحصر نقاط الضعف و القوة في تقدير الإمكانيات و حصر النقائص و الأخطاء المالية لعمليات السنوات السابقـة، ومن وضـع تشخيص الذي يظهر النقائص و الإمكانيات، و منها اقتراح عدد من السيناريوهات و الإستراتيجيات لتفادي هذه النقائص.
كل هذا لم يعمل به في كثير من الهيئات الإدارية الجزائرية بسبب نقص الكفاءة و المهارة لدى مسئولي الجهاز المحاسبي لهذه الهيئات أحيانا و خضوع هذا الجهـاز إلى قواعـد و أنظمة محاسبية قديمة تجاوزتها الإحداث أحيانا أخرى. و من اجل تدارك هذه النقائص يجب:

- إصلاح المنظومة المحاسبية إصلاحا جذرية لتتماشى مع المستجدات و المعطيات الجديدة، وهذا فضلا عن إدخال أنظمة رقابة فعالة و نظم تسيير حديثة و عصريـة
- و من أهم هذه الأدوات مايلي :

<u>أ/ إقامة رقابة مالية صارمة</u> :

لا يجب إن تقتصر الرقابة المالية فقط على مدى مطابقة التصرفات المالية للمشروعية، بل لابد أن تتعدى إلى مراقبة الفعالية و مدى تحقيق الأهداف المرصودة كما لا يجب

أن تكون الرقابة فقط أثناء التنفيذ، بل لابد أن تتم أيضا بعد التنفيذ، وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم. كما أن لجهاز الرقابة المالية دور مهم بحيث لا يجب أن يقتصر على الرقابة المالية التقليدية بل يجب أن يتعداها إلى المساهمة في إدارة عمليات التنمية الوطنية عن طريق تنبيه المعنيين و توجيههم إلى مواطن الضعف و الخلل في مسيرة توجيه الاعتمادات المالية و إرشادهم إلى أنجع السبل لتبني السياسات المالية و الملاءمة تنفيذ المخططات المالية التي تقود إلى تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات المرسومة.

و تسعى الرقابة المالية لتحقيق عدة إغراض و أهمها:

1- المساءلة: تعني تحديد المسؤولين عن الأخطاء التي قد تنجم عن تصرفاتهم و قراراتهم المتخذة.

2 – تحسين الأداء: عن طريق الرقابة يمكن معرفة القصور و مواطن الضعف و القوة و بالتالي السعي نحو الأفضل.

ب/ تزويد الهيئات الإدارية بجهاز مالي و نظام محاسبي ذات فعالية

تحتاج كل هيئة إدارية إلى المال للإنفاق على أوجه أنشطتها المختلفة، و على ذلك فانه يجب تزويد هذه الهيئات بجهاز مالي قوي و قادر على القيام بالوظائف التالية:

أ- الحصول على الاعتمادات المالية اللازمة للإنفاق على أوجه النشاط المختلفة للهيئة الإدارية .

ب-تقدير احتياجات الهيئة الإدارية من الأموال و تحديد النتائج المتوقعة من استخدام المال للوفاء بهذه الاحتياجات.

ج- دراسة كل أوجه الإنفاق و الإيراد و بالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

د- إعداد الدراسات المالية عن البدائل المطروحة أمام الهيئة الإدارية، أي إعداد الدراسات المالية الضرورية لترشيد القرارات و تحسين الوقائع المالية و تحديد النتائج النهائية لهذه الوقائع.

إلى جانب هذا لابد من تمتع الهيئات الإدارية الحكومية (العمومية) بنظام حديث في مجال المحاسبة العمومية، التي تهدف إلى تحقيق مايلي:

- إظهار نتائج تنفيذ الميزانية العامة للدولة
- توفير البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد المراكز المالية و رسم السياسات و اتخاذ القرارات.
- التوجيه الفعال و رقابة الموارد البشرية و المادية للهيئات الادارية.

و يجب تصميم النظام المحاسبي بحيث يمكن من قياس كفاءة أداء الجهات الإدارية في تنفيذ البرامج و الأنشطة المخصصة لها.

ج/ إدخال أنظمة المحاسبة التحليلية و تدقيق و رقابة التسيير و التسويق العمومي في تسيير الأموال العمومية.

فيما يخص المحاسبة التحليلية فإنها تعتبر أداة فعالة في تسيير الأموال العموميةفبواسطتها يتم دراسة و تحليل و تقدير تكاليف الأداء و بالتالي العمل على خفضها و اختيار الأقل تكلفة بينما نظام المحاسبة العمومية المطبق حاليا يهتم فقط بمدى مطابقة التصرفات المالية للقواعد و القوانين المعمول بها و كذا إتباع الإجراءات المحددة قانونا فهي محاسبة إجراءات.

أما التدقيق فهو الفحص و التقييم المستمر و المنطقي للطرق المحاسبية و مجموعة الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة و تسجيل الأرقام التي تتحقق للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتحقيق الأهداف لمعالجة أي قصور.كما أن لرقابة التسيير دور حيوي في فعالية تسيير الموارد المالية فبواسطتها يمكن للهيئة الإدارية تحليل الفروق بين ما تم برمجته و ما تم تحقيقه فعلا.

كما أن استعمال التسويق العمومي يساعد على استعمال الموارد المالية و بالتالي مكافحة التبذير و خفض التكاليف.

إن حسن تنظيم الهيئات الإدارية و تثمين مواردها البشرية و عقلنة تسيير مواردها المالية لا يكفي وحده لتحقيق فعالية هذه الهيئات، ما لم يوازيه استعمال امثل لوسائلها و ممتلكاتها المادية.

إن من بين أهم المشاكل التي تعاني منها كثيرا الهيئات الإدارية الجزائرية يتمثل في سوء تسيير وسائلها المادية، و هذا ما انعكس سلبا على مردودية و نوعية خدماتها من جهة و فساد و اهتلاك هذه الممتلكات في اقصر الأوقات و هذا يعود بالدرجة الأولى إلى جهل الكثير من المسيرين و العمال لأهمية هذه الممتلكات، و الناتج عن كفاءتهم في مجال تسيير هذا النوع من الموارد.

تدارك هذه الوضعية و إعطاء الأهمية اللازمة و الدور الحيوي الذي يجب أن يلعبه هذا المورد و ضمان استعماله الاستعمال العقلاني لكي يساهم في فعالية الإدارة الجزائرية بصفة خاصة و في عملية التنمية الوطنية بصفة عامة. إن عمل كبير يجب القيام به في مجال تسيير الأملاك العمومية المادية و منها على الخصوص:

- ضمان مراقبة صارمة على هذه الأملاك عن طريق وضع منظومة قانونية واضحة و دقيقة تحدد كيفية استعمال و استغلال و المحافظة على هذه الأملاك.
- ضمان تكوين مختص و عال لمسيري هذه الأملاك عن طريق تلقينهم أحدث طرق التسيير في هذا المجال.
- توعية ووضع أساليب تحفيزية التي تجعل العمال المستعملين لهذه الأملاك يحافظون عليها.
- أعمال الصيانة الدائمة و المستمرة للأجهزة و العتاد في الأوقات المحددة و المناسبة و قبل استفحال التعطيلات و كثرتها.
- ضمان جرد صارم لكل ممتلكات الهيئات للحفاظ عليها من الضياع و السرقة.

2-2-2-2. ادخال تقنيات وتكنولوجيات الاعلام و الاتصال

إن التحديات التي تواجه الدول لا سيما بلدان العالم الثالث والتي من بينها الجزائر فيما يخص التطورات الحاصلة في مجال الإعلام والإتصال يستوجب منا الحديث عن علاقتها بترشيد الحكم في الإدارة العمومية الجزائرية.

إن استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في نشاط الإدارة يؤدي إلى ظهور نمط جديد من الإدارة يعرف بـــ"الإدارة الإلكترونية L'Administration éléctronique " وهذا النوع هو الذي سيعرف تجسيدا كاملا خلال السنوات القادمة.

في إطار هذا النمط تتغير صورة الإدارة من الشكل التقليدي المتميز بوجود عدد كبير من الشبابيك إلى إدارة في شكل موقع إنترنت، يدخله المواطن في أي وقت ،ويطلق على هذا النمط الذي يقدم خدمات عن بعد(téléservices) اسم "بوابة الإدارة العمومية Portail de l'administration publique" [1]، وهو ما يسمح بإضفاء شفافية أكبر على علاقة الإدارة بالمجتمع المدني.

إن إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في الإدارات العمومية في النموذج السابق يوفر فرصا حقيقية وثمينة لتحسين أداء الإدارة وخدماتها الموجهة للمرتفق، نظرا لما تتيحه الموجة الأخيرة من التطورات مع تكنولوجيا الربط بالشبكة وخاصة شبكة الإنترنت، حيث تسمح هذه التكنولوجيات بـــ:

- تقديم خدمات عن بعد دون تنقل إلى الشبابيك، وبدخول سهل يسمح بتجاوز المسافات الجغرافية وأوقات الفتح والغلق.
- تحسين خدمات الإدارة من حيث نوعيتها وسرعتها.
- إمكانية تسوية بعض الإجراءات الإدارية، وتوجيه وإعلام المرتفق وإطلاعه على كافة المعلومات المتعلقة بها.
- وقد تم القيام بعدة مبادرات في هذا المجال، حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممركز ممركز باستعمال أجهزة HP ونهايات طرفية Des terminaux موجودة في بعض الأماكن فقط ، أما حاليا ومنذ مدة ليست بالبعيدة تم استبدال أجهزة HP بشبكة اتصال عن بعد accès à distance مبنية بملقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بمختلف قواعد البيانات تتصل به حاسبات موجودة على مستوى الدوائر وكذلك الدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة،وقد حققت العملية نجاحا كبيرا.

---

[1]- أنظر مثال لأحد البوابات على الموقع التالي : http://www.service-public.pf.

وفيما يخص الإنتخابات تم الاعتماد في الفترات الإنتخابية على أحد البرامج التي تقوم بنقل المعلومات بين البلديات والدوائر ثم كمرحلة ثانية من الدوائر إلى الولايات وفي الأخير تجمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة ،وقد أدت هذه الوسيلة إلى توفير الكثير من الجهد خصوصا في إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

وقد تم إدخال هذه التكنولوجيات في العديد من قطاعات الدولة الأخرى مثل:

1- **قطاع التعليم العالي و البحث العلمي :**

تم اعتماد التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصال من طرف مختلف فاعلي هذا القطاع (مخابر، مراكز البحث، جامعات،...) كوسيلة عمل من جهة و كمجال بحث أفرز مجموعة مشاريع بحث من جهة أخرى. و بالتالي أصبحت هذه التكنولوجيات بالنسبة لهذا القطاع تمثل:

- وسيلة تحديث و عصرنة التسيير.
- تكنولوجيات تدعم نشاطات البحث والتطوير.
- كما تمثل مجال بحث مستقل بذاته.
-

2- **قطاع التكوين المهني:**

شرع هذا القطاع في برنامج إصلاحي شامل، هدفه الأولي هو التنسيق النوعي بين برامج التكوين و التطور التكنولوجي، المهن، الشغل و متطلبات العمل. تشمل هذه الإصلاحات التسيير الإداري، المالي و البيداغوجي لـــ 800 مركز تكوين تابع للقطاع العام. أما فيما يخص برامج التكوين، فلقد تم إدخال وحدة الإعلام الآلي في جل تخصصات التكوين المهني إضافة إلى تخصص الإعلام الآلي ذاته الذي يهدف إلى إعداد تقننين مختصين في المجال. بالإضافة إلى هذا تم وضع شبكة أنترانت (IntranetFP) سوف تسمح بربط المصالح الإدارية و مراكز التكوين المهني، وزيادة إلى توفير إمكانية الاتصال بشبكة الإنترنت، تسمح هذه الشبكة المحلية ببث دروس افتراضية.

3- قطاع الصحة :

عرف قطاع الصحة إنشاء شبكة (الجزائر- صحة) (Santé-Algérie) وهذا تحت إشراف الوكالة الوطنية لترقية الصحة ANDS ابتداء من سنة 1999 للسماح بإدراج تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في قطاع الصحة. تهدف هذه الشبكة إلى:

- تحسين نوعية التكلف الصحي بالمواطنين.
- تدعيم الموارد البشرية للقطاع بفضل التكوين المتواصل.
- إدخال طرق الاتصال الجديدة بين مختلف فاعلي القطاع.

3- قطاع العدل :

شرعت وزارة العدل في مشروع أتمتة ابتداء من سنة 1992 سمح هذا الأخير بأتمتة عدة إجراءات منها:

- أتمتة بطاقات السوابق العدلية.
- أتمتة شهادات الجنسية.
- متابعة القضايا الجزائية (Affaires pénales).
- متابعة الحالة المدنية: الزواج، الوفيات.
- متابعة الأنظمة القانونية (Instructions).

تم في هذا الإطار تكوين عدد مهم من الموظفين على استعمال الأنظمة الجديدة.

5- القطاع البنكي و المالي:

أدت استقلالية و تحرير التجارة في الجزائر إلى و عي الجمارك الجزائرية بضرورة تطوير أنظمة معلومات ووسائل رقابة و تسيير الإجراءات الجمركية. في هذا الإطار شرع القطاع في إنجاز نظام وطني للمعلومات الجمركية. أما بخصوص القطاع البنكي فإنه يجدر الحديث عن مشروع RIS المتمثل في الشبكة المتخصصة بين البنوك (Réseau Interbancaire Spécialisé) التي تسمح بالتبادل المؤمن و المقنن بين المؤسسات البنكية.

3-2-2 . الآليات المتعلقة بثقافة السلوك

إن وصول أي تنظيم على اختلافه إلى تحقيق أهدافه بفعالية يمر حتما حسب النظريات الحديثة في علوم الإدارة والتسيير عبر مكوناته البشرية فهي التي تصقل الاختلافات الأدائية بين التنظيمات وذلك من خلال مستوى إدراكها وطبيعة سلوكها (البعد الثقافي).

إن النظرة التقليدية التي ترى الإدارة على أنها هياكل وقوانين أصبحت محدودة فلقد أصبح للجانب الثقافي مكانته ودوره المحوري في التنظيمات وخاصة الإدارة وهذه الثقافة موصولة ومنقولة من طرف موظفي وعمال الإدارة والذين يطبعون بثقافتهم كل أعمال الإدارة ولهذا نتكلم عن حكم الثقافة.

فقد يعود تأخر الدول إلى تاريخ المكونة البشرية لمؤسساتها وإداراتها التي تتوفر على مستخدمين يجهلون بدقة نشاطاتهم مسؤوليتهم وأعمالهم وهذا ما دفعهم لخلق ثقافة أخرى خاصة بهم.مما أدى لدخول القيم الثقافية العائلية والعشائرية والقبلية في الإدارة وبرزت تجلياتها في مختلف شؤون الإدارة مما سمح بترقية من لا يملك الكفاءة فعمت اللامبالاة والفوضى ولقد ازدادت الوضعية تعقيدا بتفاقم مثل هذه الظواهر والتعقيدات وتعاظمها في ظل غياب آليات وضوابط للحد منها وهذا ما فتح المجال واسعا أمام التجاوزات التي أصبحت حقيقة وقاعدة عامة إن لم نقل جسدت بذلك نمطا ثقافيا خاصا.

إن الكشف عن النمط الثقافي ومعرفة وتحديد ثقافة الإدارة الجزائرية أمر صعب ومعقد ويتطلب إجراء تشخيص ثقافي شامل لكل ما يتعلق بالإدارة ماضي وحاضر،داخليا وخارجيا في إطار محيطها ولقد حاولنا الكشف عن هذه الخصائص الثقافية والسمات الأساسية للفئة البشرية المكونة للإدارة الجزائرية من خلال الاستبيان الذي يبقى ناقصا في ظل التحفظ فيما يتعلق بتصريحات الموظفين والمسيرين فيما يتعلق بالانحرافات السلوكية.والتنظيمية ومظاهر الفساد.

وإذا كنا اليوم نتكلم –كما سبق ذكره–عن حكم الثقافة فانه من الصعب إن نتقبل الذهنية الجهوية والقبلية ،الزبونية البيروقراطية ،المحاباة.وبعض الانحرافات التنظيمية كعدم

احترام أوقات العمل والبيروقراطية والوساطة.كقيم عادية ومتبدلة،تعبر عن ثقافة الإدارة ،وان تتحول هذه القيم وقواعد السلوك توجه حياة الأفراد والجماعات ونظرا لوجود الإدارة الجزائرية في محيط لم يوفر لها الأجواء المناسبة برزت ممارسات وعقليات سلبية ما بين المستخدمين وقد تطورت بفعل ثقل الدولة وطريقة تسييرها حيث شجعت على وجود جمود وتحجر أكثر فأكثر للعقليات[1].

لقد أصبحت الزبونية ممارسة عامة وواسعة وبارزة لدرجة انه يمكن أخذها على أنها عنصر مهيكل للمجتمع الجزائري ،وان أول أشكال التعبير عن الزبونية ،البيروقراطية التي تتجلى في سلوكات تسامحية وتساهلية أثناء تنفيذ المهام داخل الإدارة :تقارير ناقصة ،طلبات لاتمرر في الوقت المناسب ونظرا لعدم ارتباط الوظيفة بالنتائج المحصل عليها من طرف الإدارة ،فان هؤلاء الموظفين أصبحوا حسب رأي بعض الكتاب لا يأتون للعمل وإنما يأتون لأماكن العمل وهذا لإظهار أنهم موجودون فعلا[2].

ولقد أدت مظاهر السلوك إلى تشويه القرارات و التسيير .بالإضافة إلى أنها أدت للاستخفاف بقواعد التنظيم ولوائحه وبالنتيجة توقف التسيير في الإدارة.

1-3-2-2 . حاجة العلاقة بين الادارة والموا ـن الى فكرة العلاقات العامة

تعرف العلاقات العامة على "أنها العلاقة مع الجمهور أو فن معاملة الجمهور أو فن مسايرة الناس و مجاراتهم واكتساب رضائهم و ثقتهم وتأييدهم"[3]،

ونظرا لرسوخ القناعة بأهمية و ضرورة فكرة العلاقات العامة لأي تنظيم مهما كانت طبيعته،و الإدارة باعتبارها أداة لتنفيذ البرامج و القوانين فهي في حاجة ماسة إلى هذه الفكرة لترسيخ حسن العلاقة بين الإدارة والمواطن.

إذا كانت هذه الفكرة ضرورة وحتمية تنظيمية للإدارة في علاقتها بالمواطن،فإنه في الجزائر هناك أسباب متواترة وعوامل متزايدة تؤكد حاجة العلاقة بين الإدارة

---

[1]-سعيد شبانية-المؤسسات العمومية:نهاية الأسطورة .مجلة العلوم الإنسانية عدد20ديسمبر 2003ص77.

[2]-سعيد شبانية-مرجع سبق ذكره ص95.

[3]- الدكتور زكي محمود هاشم- وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق-مجلة دراسات الخليج والجريدة العربية- جامعة الكويت- العدد31 يوليو1982-ص14.

والمواطن إلى اعتماد وتطبيق هذه الفكرة وهذا لتزايد ظاهرة شك المواطنين اهتزاز ثقتهم في الإدارة، وهذا بفعل تفشي مظاهر البيروقراطية والفساد.

وتحقق أهداف العلاقات العامة بوظيفتين هما البناء وكذا التقويم والتصحيح.

يقصد بالبناء خلق أجواء وظروف المصداقية بين الإدارة والمواطن وتحقيق عناصر التفاهم والتفاعل المتبادل وكسب ود وتعاون المواطنين مع الإدارة بصفة عامة، إضافة إلى خلق اتجاهات وآراء ومواقف عامة ملتفة حول الرأي العام لاسيما في حالة الأزمات.

أما وظيفة التصحيح والتقويم ، فمدلولها هنا هو تصويب وعلاج ما أصاب حسن العلاقة بين الإدارة والمواطن من اختلال واهتزاز في الثقة والمصداقية بفعل عوامل سوء التفاهم وبسبب التصرفات والسلوكات السيئة والخاطئة الصادرة من موظفي وعمال الإدارة.

كما أن نقص المعلومات قد يكون سببا لسوء العلاقة بين الإدارة والمواطن ، وهنا يبرز دور الاتصال وحق المواطن في الإعلام مما يؤدي إلى تجسيد الشفافية والمشاركة.

إن رفع التحدي من جانب الإدارة الجزائرية ممكن خصوصا وأن الإطار القانوني متوفر المرسوم 31/88 المؤرخ في 04يوليو 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن ، ولكن هذا لن يكون إلا إذا اتضحت الرؤية و توفرت الإرادة بأهمية فكرة العلاقات العامة و الاستراتيجية المجسدة لها .

إن العلاقات العامة كفكرة سلوكية و إنسانية في معناها و أسسها و أهدافها هي فكرة عامة يمكن بل يجب تطبيقها في كافة مهام ووظائف الإدارة.

2-2-3-2. وضع مقاييس لمدونا ت الأخلاق و السلوك.

لقد بات من الضروري غرس أخلاقيات للخدمة في الإدارة العمومية الجزائرية، فإرساء أخلاقيات جديدة تجعل الموظف يتصرف وفق سلوك عقلاني ورشيد في أداء مهامه على وجه أفضل

إن غرس قيم وثقافة جديدة عن طريق قانون الأخلاقيات المهنية من شأنه احتواء والحد من هذه المظاهر للثقافات الدخيلة وثقافة العشائرية والمحسوبية والوساطة، وعلى الإدارة أن توفر المناخ الملائم للموظف لأداء مهامه، فعملية التشكل تتحول بواسطتها القيم الثقافية إلى قواعد ومعايير داخل النسق في شكل نظم اجتماعية مقررة، كأن تتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي فتصبح الفكرة المجردة إلى قاعدة ومعيار للإدارة مما يؤدي إلى نشأة الهياكل التي تؤدي إلى التنفيذ العملي لهذه الفكرة أو قيام الهياكل الكائنة بالإعلام ونشر المعلومات والشروحات حول أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع وسهولة الوصول للمعلومة وهنا تبرز الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة.

2-2-3-2-1 تقنين مقاييس الأخلاق في إطار قانوني :

إن الإطار القانوني هو البداية لإيصال و تبليغ مقاييس الأخلاق ، فالقوانين واللوائح التنظيمية يجب أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام و الإدارة العمومية و أن تكون إطار يسمح بتعريف التوجيهات ومن إصدار التحقيقات و اتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات،إن جملة مقاييس ومبادىء الأخلاق هدفها الرفع من مستوى السلوك داخل الإدارة العمومية التي ترتكز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير و الرقابة المقيمة لنظام السلوك و الأخلاق المعمول بهما.

2-2-3-2-2مقاييس الأخلاق يجب أن تكون واضحة:

الموظفون حاجتهم أن يتعرفوا على المبادىء و المعايير الأساسية التي هم مطالبون بتطبيقها في عملهم و كذا الحدود أن تصنف بها سلوكا مقبولا و ينبغي أن تنشر هذه المقاييس.

وينبغي أن يستفيد الموظفين من دورات تكوينية في ميدان السلوك والأخلاق كما يجب إنشاء آليات استشارة داخلية تعين المسير في فهم إشكالات ومعضلات التسيير وترفع من مستوى الكفاءات داخل الإدارة العمومية ، فلا بد من إطار تنظيمي ينص على مقاييس عالية محفزة للموظفين العموميين فشروط العمل وتقويم حقيقي للكفاءات و النجاعة يكون له أثر مباشر على الممارسة اليومية في السلوك والأخلاق.

<u>2-2-3-2-3 دعم المبادرات في الأخلاق والسلوك:</u>

إنه لا يكفي الإدارة العمومية وضع الآليات للسلوك والأخلاق، فالأنظمة المؤسسة على احترام القواعد يمكن أن تفعل ما من شأنه أن يكون تصرفا مخالفا للسلوك والأخلاق، ما لم تكن هناك إستراتيجية متابعة وتقييم دوري لكل الأنظمة السلوكية المعمول بها، بل يجب على الإدارة العمومية أن تنص في نظام السلوك والأخلاق على ما يمكن أن يستأنس به الموظفون لتطوير السلوك والأخلاق.

<u>2-2-3-2-4 إجراءات تأديبية مناسبة:</u>

ينبغي أن تتضمن هذه الآليات ما من شأنه أن يكشف السلوكات الخاطئة والآثمة مثل الرشوة، فالجانب الإجرائي يجب أن يكون فعالا وعمليا ويسمح بمتابعة السلوكات التي تخل بالسلوك والأخلاق وأن تتوفر هذه الآليات على المرونة في العقوبات التأديبية.

في الأخير ، نقول أن الإدارة الجزائرية بحاجة ملحة لمثل هذه الآليات الجديدة لجعل الإدارة فضاء ثقافي للقيم المقبولة والعادية والتي تعكس ملامح المجتمع الجزائري، فمثل هذه الثقافات والقيم أثرت سلبا على مناهج وأساليب الإدارة وطريقة تسييرها وهذا ما يشكل عائقا أمام تقدمها وتفتحها، وبالتالي فإن الإدارة الجزائرية كنسق تحتاج إلى أساليب لتنظيم السلوك وهذه الأساليب والآليات ستجد فاعليتها إذا كان مناخ الإدارة الجزائرية ومحيطها الداخلي والخارجي يدعم الحكم الراشد.

الخاتمة :

مما لا شك فيه أن إدخال معالم الحكم الراشد قد أعطى للإدارة العمومية نفسا جديدا في مسيرة تحسين الأداء الإداري و من ثم في النهــوض بمستوى الإدارة العموميــة بل و استطاعت جمعها حول هدف واحد لتحقيق الفعالية في تسيير الشؤون العمومية للمواطنين ، من خلال سد الفراغ المفهومي حول الأدوات و الآليات الكفيلة بتجسيد الحكم الراشد في المحيط الإداري .

ويتضح ذلك من خلال مضمون المذكرة ، الذي يكشف عن الصلة الوثيقة بين مبادئ التسيير الحديثة – المبادئ العامة للمناجمنت العمومي – و أفكار الحكم الراشد في الإدارة العمومية ، لتتلاحم في نسق تكاملي يصور لنا الحكم الراشد كقاعدة انطلاق (ركيزة) ترمي إلى تحسين و ضمان فعالية أداء الإدارة العمومية . و يأتي هذا في الوقت الذي أصبحت فيه الإدارة العمومية – و منها على وجه الخصوص الإدارة العمومية الجزائرية – تعاني من اختلالات جمة ، بعضها مرتبط بالتنظيم و الأخر مرتبط بالتسيير وثقافة السلوك السائدة لدى موظفيها .

و عليه يمكن على العموم اعتبار ما ذهبنا إليه– في محتوى هذه المذكرة و طوال السنة الدراسية في إطار أعمال الملتقى – بمثابة مساهمة علمية و أكاديمية في مسيرة النهوض بمستوى الإدارة العمومية و تحسين أدائها ، لعدة أسباب منها :

1– إذا اتبعت السلطات العمومية المسار و عملت بالتوجيهات التي رسمها و أعدها مهندسو الحكم الراشد في المحيط الإداري ، فانه يمكنها تحقيق النجاح مباشرة و إحداث تطورات عميقة و مهمة في نوعية الخدمات المقدمة من قبل الإدارة العمومية بالشكل الذي يفيد

الوصول إلى الفعالية و النجاعة في تسيير الشؤون العمومية ، ومنه التكفل الكافي و الملائم لاحتياجات و تطلعات المرتفقين اليومية .

2- حتى إذا لم تحقق مختلف التصورات التي عكفنا على شرحها و توضيحها و المتعلقة باليات تطبيق الحكم الراشد في الإدارة العمومية ، فإنها يمكن أن تحدث الانطلاقة في ميدان التغييرات المنتظرة والرامية إلى تطوير الإدارة العمومية .

كما تجدر الإشارة في خاتمة هذا العمل إلى أن تصور المجتمع المدني كفاعل رئيسي في تشييد ركائز الحكم الراشد في الإدارة العمومية لا ينسجم مع واقع جمعيات و منظمات بعض المجتمعات و خاصة منهم مجتمعات الدول الإفريقية , الأمر الذي يتطلب مجهودات توعوية جادة و مستمرة .

هذا و إذا كان لوضع الحكم الراشد في الإدارة العمومية حيز التنفيذ عدة محركات , فان واحدا من أهمها ينحصر في تفتح الذهنيات . فالسلوكات التنظيمية تجد حدودها دائما عند تراجع الذهنيات و نقص الوعي بالمصلحة العليا ، لذا فان بعث الأطر التنظيمية لا بد أن يصاحبه بعث الذهنيات المرافقة ، من خلال ايلاء عنصر التوعية أهميته الخاصة .

و في هذا المجال ، لا بد من التأكيد على تعقد المشاكل المرتبطة بتسيير الشؤون العمومية , و تنوع الفاعلين . فالأمر يتعلق باستبدال طرق القيادة التي أصبحت تقـلـيدية – في مختلف مستويات الحياة الإدارية – بميكانيزمات أو آليات أكثر مرونة بهدف التنسيق و الاندماج , و من هنا ننتظر فعالية أحسن للفاعلين[16] .

في الختام , يجدر بنا التأكيد على صعوبة ضبط مفهوم الحكم الراشد في الإدارة العمومية الذي يمكن محاولة الاقتراب منه , دون بلوغ جوهره .

---

[16] JACQUES CHEVALIER , GOUVERNABILITE , CURAPP , PARIS , 1996 .

فالحكم الراشد في الإدارة العمومية بهذا المعنى , لا يتطلب بالضرورة بناء أنظمة جديدة و إنما يتطلب تجديدا مستمرا لأنماط تسييرها , في إطار جماعي شفاف مبني على المشاركة في تسيير الشؤون العمومية ، و قائم على التنسيق في وضع أهداف الإدارة و في محاولة بلوغها .

من هنا يمكن وضع نقطة الانطلاق في البحث عن الحكم الراشد في الإدارة العمومية ضمن ثلاثية : الشفافية ، الشراكة و التنسيق في تسيير الشؤون العمومية ، الأمر الذي يثير التساؤل عن فعالية التنظيم في بلوغ هذه العناصر ، و تقنينها ، أم أن للموضوع ارتباطات ينبغي الكشف عنها .

قائمة المراجـــع

قائمة مراجع البحث

المراجع باللغة العربية:

مجلات ومقالات:

- الأخضر أبو علاء عزي : الحكم الراشد وقياس قوة الدولة (الملتقى الدولي حول الحكم الراشد وتسيير الجماعات المحلية) جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر – الجزائر، افريل 2005
- د.صلاح الدين حافظ :الإصلاح الرشيد للحكم غير الرشيد،مجلة عالم الغد،العدد الثالث، النمسا 2005.
- الأخضرعزي ، غانم جلطي : قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد(إسقاط على التجربة الجزائرية)

http://www.uluminsania.net/a34.htm

– الناصر محمد الأزهر : أخلاقيات الوظيفة العمومية في مواجهة الفساد

www.aman-palestine.org/ Arabic/documents/sourcebook

- يحي بابعيز- الفساد الإداري وغياب الشفافية

www.al- jazirah.com.sa/digimag/07122003/agtes20.htm

– صبري البياتي، د. مها ذياب حميد: قياس قوة الدولة، مجلة المستقبل العربي، عدد 277 بيروت، 2002.

– عبد الله صادق دحلان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، مارس 2004.

– عبد الله بن حاسن الجابري: الفساد الاقتصادي: أنواعه أسبابه آثاره وعلاجه، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي جامعة الأزهر القاهرة، العدد 21، 2003.

– زايري بلقاسم: الحكم الاقتصادي الرشيد و الكفاءة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي، 09/08 مارس 2005 جامعة ورقلة.

– مصطفى كامل السيد: الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية، مركز دراسات و بحوث الدول

النامية، القاهرة 1999.

- قداري حرز الله: مفهوم الحكم الراشد، مجلة الفكر البرلماني، العدد 08 ، 2005 ، ص82-87 .

الكتب:

- كيمرلي آن إليون ترجمة محمد جمال إمام: الفساد والاقتصاد العالمي، مركز الأهرام للترجمة والنشر القاهرة 2000.

- د علي شريف : الإدارة المعاصرة – الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.

- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية .1998.

- سعيد يس عامر : الإدارة في ظل التغيير، مصر الجديدة ، 1996 .

المراجع باللغة الفرنسية و الانجلزية :

- F.X.MERRIEN,De la gouvernance et des Etats providences contemporains, RISS ; 1998.
- J.G.MARCH et J.P.OLSEN , Démocratie gouvernance, NEW YORK free press.
- L.OUELLET : « gouvernance et rôle chanyeants de l'Etat moderne », séminaire sur la gouvernance, BURKINAFASO, novembre1994.
- Dossier documentaire, « sommet mondiale sur le développement durable », JOHANNESBURG, 2002.fiche n 10.
- Banque mondiale : « gouvernance and developement » WASHINGTON D.C ,1992.
- PNUD : « reconceptualizing gouvernance », NEW YORK,1997.
- HEWITT DE ALCANTARA : Du bon usage du concept de gouvernance, RISS, mars,1998.

-Bonnic Campbell : gouvernance, un concept, 2000.

- Jean Carddy : direction de la gouvernance publique du développement territorial, décembre, 2001.

- Banque mondiale : rapport sur le développement dans le monde, 1997.

- Bouayad abdelrhani : capital humain et croissance des pays en développement, cas du maroc, thèse de doctorat en sciences économiques, France.

- Bernard Conte : la bonne gouvernance néo libérale, université de Bordeaux

- Saika coulibaly : participation citoyenne, bonne gouvernance et développement durable : les conditions de la durabilité sociale des actions de développement. Colloque international ouagadougou 2003.

قائمة الملاحق

لقد تم اختيار هذه الملاحق بالنظر الى كون موضوع الحكم الراشد في الادارة العمومية موضوع الساعة ، تتطرق اليه الصحافة ، وبعض الهيئات الوطنية والدولية .

وفيما يلي قائمة الملاحق المختارة:

تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي حول فعالية تسيير المرافق العمومية ، السداسي الأول ، 2004.	
الاتجاهات الايديولوجية حول المشاكل الكبرى للادارة العمومية	II.
وظائف الدولة تحت فلسفة الحكم الراشد	III.
نظام التسيير الفعال للادارة العمومية	IV.
برنامج لتحسين ادارة الحكم *تقرير البنك الدولي*	V.
النشاط الحكومي	VI.
استبيان حول الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائرية	VII.
مقالات صحفية	VIII.
نشاطات الطلبة في إطار الملتقى	IX.

تقرير المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي حول فعالية تسيير المرافق العمومية ، السداسي الأول ، 2004.

الاتجهات الايديولوجية حول المشاكل الكبرى للادارة العمومية

وظائف الدولة تحت فلسفة الحكم الراشد

نظام التسيير الفعال للإدارة العمومية

برنامج لتحسين إدارة الحكم *تقرير البنك الدولي*

النشاط الحكومي

استبيان حول الحكم الراشد في الادارة العمومية الجزائرية

مقالات صحفية

نشاطات الطلبة في إطار الملتقى